

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2024. № 5(185)

Научно-практический журнал  
Выходит 6 раз в год

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. [www.acjournal.ru](http://www.acjournal.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, 2024
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2024
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2024
- © Все права защищены



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

**Заместитель главного редактора: Азаров А. А.** — кандидат технических наук, проректор по науке Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Хлутков А. Д.** — доктор экономических наук, профессор, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (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);

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

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

**Deputy Chief Editor: Azarov A. A.** — Candidate of Technical Sciences, Vice-Rector for Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow)

### EDITORIAL COUNCIL

**Khlutkov A. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the North-West Institute of Management of the RANEPА (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.**  
Несколько замечаний к верификации категории «комплексные, системные реформы» применительно к 2025 году

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 9 КУКЛИНА Е. А.**  
Перезагрузка магистратуры в обновляемой системе высшего образования: управленческий трек
- 23 ВАСИЛЬЕВА Е. И., ОРФОНИДИЙ А. В.**  
Роль университетов в развитии «умных городов»: зарубежный и российский опыт
- 38 СЕРГЕВНИН С. Л., АЛЕХИНА И. С., СОЛОВЬЕВА А. К.**  
Принцип доступности государственных и муниципальных услуг: правовое регулирование и реализация

## ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- 57 ЯГУНОВА Н. А.**  
Специфика обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционного давления
- 66 ВАРЕНИК М. С.**  
Международное научно-техническое сотрудничество в стратегическом развитии регионов России
- 80 ГАМИДУЛЛАЕВА Л. А.**  
Реализация научно-технологического потенциала территории через межрегиональную интеграцию на основе подхода «умной» специализации
- 97 МАСЛЮК Н. А., МЕДВЕДЕВА Н. В.**  
Международные территории опережающего развития как новый источник инвестиционных возможностей
- 109 КАЗАНИН А. Г.**  
Проблемы освоения арктических углеводородов в условиях современных глобальных вызовов: потенциал развития и отраслевые стратегии

## ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

- 123 ЦЫБАКОВ Д. Л., САЛОМАТИНА А. А.**  
Новые направления и каналы государственно-гражданского взаимодействия в России в период специальной военной операции
- 132 СТАРОДУБЦЕВ В. С.**  
Разработка системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности
- 150 СУНАМИ А. Н., МУСАЕВ А. И.**  
Проблема предвзятости нейросетей: конфликтные и этические вызовы

**ОБЩЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОРИЧЕСКИЕ, НАЦИОНАЛЬНЫЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

- 159 АЛЕКСАНДРОВ В. Б.**  
Идея целостности социального бытия в русской религиозной философии
- 168 АБУДЕМАЛЕКЕ А., ЧХОТУА И. З.**  
Стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных трансграничных проектов
- 184 СЕМЕНОВА Г. П.**  
Русский язык в сфере государственной службы: проблемы освоения и употребления заимствованной лексики
- 197 ЗАБАРИН А. В., МАРЧЕНКО Г. В.**  
Когнитивная безопасность: современные угрозы обществу и их нейтрализация
- 208 ВЕСЕЛОВА Д. Н.**  
Сотрудничество России и Индии в Арктической зоне Российской Федерации
- 228 СОСНОВСКАЯ А. М., ЛЕВИНА С. А.**  
Акторы политической социализации молодежи

**A LINEA**

- 244 МЕЖЕВИЧ А. Н., СИТОВ И. П.**  
Современные задачи Союзаного государства и проблемы приграничной торговли России и Беларуси в общей управленческой иерархии
- 253 ПАНФИЛОВ Г. О., ЧУГУНОВ А. В.**  
Централизация системы электронного гражданского участия в Российской Федерации: данные экспертных интервью

**НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ**

- 265 ЛОМАКИНА Н. В.**  
Рецензия на монографию «Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России»
- 270 МАКАРОВ В. Л., БАХТИЗИН А. Р.**  
Рецензия на монографию Д. М. Журавлева «Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем»

**НОВОСТИ**

- 273** Новости РАНХиГС Санкт-Петербург

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8      ANDREY D. KHLUTKOV**  
A Few Comments on the Verification of the Category "Comprehensive, Systemic Reforms" in Relation to 2025

**STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

- 9      EVGENIA A. KUKLINA**  
Rebooting Master's Programs in an Updated Higher Education System: Management Track
- 23     ELENA I. VASILYEVA, ANASTASIA V. ORFONIDIJ**  
The Role of Universities in the Development of "Smart Cities": Foreign and Russian Experience
- 38     SERGEY L. SERGEVNIK, IRINA S. ALEKHINA, ANNA K. SOLOVEVA**  
The Principle of Accessibility of State and Municipal Services: Legal Regulation and Realization

**RESEARCH, STRATEGIZING AND MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS**

- 57     NATAL'YA A. YAGUNOVA**  
Specifics of Ensuring Russia's Economic Security under Sanctions Pressure
- 66     MARIA S. VARENIK**  
International Scientific and Technical Cooperation in the Strategic Development of Russian Regions
- 80     LEJLA A. GAMIDULLAEVA**  
Implementing Scientific and Technological Territorial Potential Through Interregional Integration Based on the "Smart" Specialization Approach
- 97     NATALYA A. MASLYUK, NADEJDA V. MEDVEDEVA**  
International Advanced Development Territories as a New Source of Investment Opportunities
- 109    ALEKSEY G. KAZANIN**  
Problems of Arctic Hydrocarbon Development in The Context of Modern Global Challenges: Development Potential and Industry Strategies

**PUBLIC ADMINISTRATION AND POLITICAL PROCESSES**

- 123    DMITRIJ L. TSYBAKOV, ALEKSANDRA A. SALOMATINA**  
New Directions and Channels of State-Civil Interaction in Russia During the Special Military Operation
- 132    VLADIMIR S. STARODUBTSEV**  
Development of a Management System for a Focal Enterprise in the Value Chain
- 150    ARTEM N. SUNAMI, ABDURASHID I. MUSAEV**  
«The Trouble with Bias» in Neural Networks: Conflict and Ethical Challenges

## **SOCIAL DEVELOPMENT: HISTORICAL, NATIONAL, INTERNATIONAL AND GLOBAL ASPECTS**

- 159 VLADIMIR B. ALEKSANDROV**  
The Idea of the Integrity of Social Being in Russian Religious Philosophy
- 168 AYISHAWULIE ABUDEMALLEKE, ILONA Z. CHKHOTUA**  
Strategic Opportunities for Russian-Chinese Cooperation in Tourism in the Context of the Implementation of Large Cross-Border Projects
- 184 GALINA P. SEMENOVA**  
Russian Language in the Field of Civil Service: Problems of Development and Using Borrowed Vocabulary
- 197 ALEKSEY V. ZABARIN, GENNADY V. MARCHENKO**  
Cognitive Safety: Modern Threats to Society and Their Neutralization
- 208 DARIYA N. VESELOVA**  
The Cooperation Between Russia and India in the Arctic zone of the Russian Federation
- 228 ANNA M. SOSNOVSKAYA, SVETLANA A. LEVINA**  
Actors of the Political Socialization of the Youth

### **A LINEA**

- 244 ALEKSEJ N. MEZHEVICH, IGOR` P. SITOV**  
Modern Tasks of the Union State and the Problems of Cross-border Trade between Russia and Belarus in the General Management Hierarchy
- 253 GEORGIY O. PANFILOV, ANDREY V. CHUGUNOV**  
Centralization of the System of E-Participation in the Russian Federation: Expert Interviews Data

### **ANNUAL CONTENT**

- 265 NATALIA V. LOMAKINA**  
Review of the Monograph "Strategizing of the Tourism and Trade Show Industries in the Russian Far East"
- 270 VALERY L. MAKAROV, ALBERT R. BAKHTIZIN**  
Review of the Monograph by Denis M. Zhuravlev «Strategizing of Digital Transformation of Complex Socio-Economic Systems»

### **NEWS**

- 273** News of RANEPA Saint Petersburg

## Несколько замечаний к верификации категории «комплексные, системные реформы» применительно к 2025 году

A Few Comments on the Verification of the Category "Comprehensive, Systemic Reforms" in Relation to 2025



Реформирование всех форм общественной жизни можно характеризовать через терминологию революционных изменений, это бывает нечасто, так как категория «революция» и у нас, и в других странах — явление штучное, редкое.

Альтернатива тоже известна, это эволюционный путь. Значительная часть эволюционных изменений общества вообще является сложнейшим предметом для измерения. Социологи, безусловно, стараются добиваться общественно значимых результатов. Однако и социология скорее отражает то, что уже произошло и закрепилось в общественном сознании, а не то, что же будет дальше.

С реформированием государства ситуация и проще, и сложнее. Государственные реформы, как правило, оформляются законодательно и легко считываются обществом: «Царь повелел бороды брить». С тех пор их бреют.

Важно другое. Ситуация с бородой или западным платьем никак не относится к категории системных реформ. Это совсем иное, это видимая и остро дискуссионная позиция, выхваченная из уникального качества и количества системных реформ.

Системных реформ, затрагивающих все слои общества и все формы государства, в российской истории было крайне мало. При том, что реформы управления были по сути непрерывны.

Системные реформы, меняющие качество государства и общества, — это Петровские реформы и советские реформы. Все остальные, в том числе весьма успешные реформы, были направлены на отдельные сферы государства. К примеру, военные реформы после Крымской кампании, Русско-японской войны. Отметим на полях то, что реформы 1905 г. могли превратиться в системные и комплексные, затрагивающие все государство. По ряду причин они приобрели декоративно-косметический характер, со всеми признаками PR-проекта.

Ситуация в стране и мире в 2024 г. предполагает серию реформ в государственном управлении, которые по совокупности свершений уже тяготеют к статусу системных, но все-таки не подошли к этому рубежу. Особенность текущего периода дает нам возможность выйти на понимание системных реформ не после поражений, а после победы. Это принципиально важное условие, так как даже сейчас стимулы к «капитальному ремонту» неочевидны для всех.

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



# Перезагрузка магистратуры в обновляемой системе высшего образования: управленческий трек

Куклина Е. А.

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

## РЕФЕРАТ

**Актуальность темы исследования** обусловлена значением программ высшего образования в реализации одной из ключевых функций современного университета по формированию у выпускника картины мира образованного человека и приобретению навыков для успешной профессиональной деятельности. В статье обосновываются предложения, способствующие обновлению российской модели магистерской подготовки по управленческому треку в направлении повышения ее эффективности, конкурентоспособности и востребованности.

**Задачи исследования:** рассмотреть роль института магистратуры в контексте создания стоимости университетами; обосновать один из возможных подходов к проектированию магистерской программы, в основе которого имплементация новых принципов создания и реализации образовательного продукта (на примере направления 38.04.01 — Экономика); рассмотреть формат «двойного диплома» в рамках пакетного предложения по реализации программы МВА и программы магистратуры (по направлению 38.04.02 — Менеджмент); обосновать необходимость включения в структуру учебного плана магистерской подготовки дисциплин по венчурному финансированию и управлению рисками технологических проектов. **Методы исследования:** системный подход, логический анализ, синтез, контент-анализ открытых источников.

**Результаты.** Обеспечение высокого качества и устойчивости магистерских программ возможно на основе реализации принципа «четырёх У» (уникальность, узнаваемость, устойчивость, удовлетворенность). Для успешного решения задач по обеспечению востребованности и конкурентоспособности образовательного продукта в целях увеличения создаваемой ценности университетами с учетом новых требований по обновлению отечественной системы высшего образования необходимо актуализировать реализуемые магистерские программы на основе реинжиниринга. Актуализацию программ магистратуры предлагается осуществлять в соответствии с разработанными принципами реинжиниринга. Такими принципами являются: учет трансформационных мега-трендов при разработке контента программы; усиление управленческой компоненты в структуре учебного плана; повышение уровня оригинальности контента за счет разработки «профессорских» курсов и отражение этого в системе KPI; возможность переформатирования учебного плана в блочно-модульный формат; участие работодателей в реализации учебного плана подготовки магистров в целях решения актуальных задач реального сектора экономики; формирование научных групп студентов для выполнения исследований по актуальным темам НИР с возможностью использования полученных результатов при подготовке отчетов по проектно-аналитической работе и написании выпускной квалификационной работы. В качестве критериев успешности магистерской программы по направлению «Экономика» как элементов системы KPI предлагается: наличие в учебном плане количества дисциплин, отражающих трансформационные мега-тренды, число оригинальных «профессорских» курсов; число дисциплин управленческого характера.

**Основные выводы (обсуждение).** Достаточно перспективным представляется проект запуска в формате «двойного диплома» программы МВА с дополнительной опцией, предусматривающей возможность получения степени «магистр менеджмента». В учебный план программы МВА необходимо включение дисциплин: «Венчурный бизнес и финансирование инноваций»; «Управление рисками технологических проектов».

*Ключевые слова:* высшее образование, магистратура, ценность, интеллектуальный капитал, образовательный продукт, реинжиниринг, программа MBA, двойной диплом

*Для цитирования:* Куклина Е. А. Перезагрузка магистратуры в обновляемой системе высшего образования: управленческий трек // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 9–22.

## Rebooting Master's Programs in an Updated Higher Education System: Management Track

*Evgenia A. Kuklina*

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

### ABSTRACT

**The relevance of the research** topic is the importance of higher education programs in the implementation of one of the key functions of a modern university to form a graduate's picture of the world of an educated person and acquire skills for successful professional activity. The article substantiates proposals that contribute to updating the Russian model of master's training in the management track in the direction of increasing its efficiency, competitiveness and relevance.

**Research objectives:** to consider the role of the master's degree institute in the context of value creation by universities; justify one of the possible approaches to the design of a master's program, which is based on the implementation of new principles for the creation and implementation of an educational product (using the example of direction 38.04.01 — Economics); consider the "double degree" format as part of a package proposal for the implementation of an MBA program and a master's program (in the direction of 04/38/02 — Management); justify the need to include disciplines on venture financing and risk management of technological projects in the structure of the master's training curriculum. **Research methods:** systematic approach, logical analysis, synthesis, content analysis of open sources, including official documents of a regulatory nature.

**Results.** Ensuring high quality and sustainability of master's programs is possible based on the implementation of the principle of the "four Us" (uniqueness, recognition, sustainability, satisfaction). To successfully solve the problems of ensuring the demand and competitiveness of the educational product in order to increase the value created by universities, taking into account new requirements for updating the domestic higher education system, it is necessary to update the ongoing master's programs based on reengineering. It is recommended that master's programs be updated in accordance with the developed principles of reengineering: taking into account transformational mega-trends when developing program content; strengthening the management component in the curriculum structure; increasing the level of originality of content through the development of "professorial" courses and reflecting this in the KPI system; the possibility of reformatting the curriculum into a block-modular format; participation of employers in the implementation of the master's training curriculum in order to solve pressing problems of the real sector of the economy; formation of scientific groups of students to carry out research on current research topics with the possibility of using the results obtained in preparing reports on design and analytical work and writing a final qualifying thesis. The following are proposed as criteria for the success of a master's program in Economics as elements of a university's KPI system: the presence in the curriculum of disciplines that reflect transformational mega-trends, original "professorial" courses and disciplines of a management nature.

**Main conclusions (discussion).** The project of launching an MBA program in a "double degree" format with an additional option providing the possibility of obtaining a "Master of Management" degree seems quite promising. The MBA program requires teaching the disciplines "Venture Business and Innovation Financing" and "Risk Management of Technological Projects."

*Keywords:* higher education, master's degree, value, intellectual capital, educational product, reengineering, MBA program, double diploma

**For citing:** Kuklina E. A. Rebooting Master's Programs in an Updated Higher Education System: Management Track // Administrative consulting. 2024. N 5. С. 9–22.

## Введение

*Актуальность исследования.* Согласно Указу Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования»<sup>1</sup> в настоящее время у нас в стране реализуется пилотный проект, предусматривающий базовое образование, специализированное образование (магистратура, ординатура, ассистентура-стажировка) и профессиональное образование (аспирантура). Программы магистерской подготовки в новой парадигме высшего образования рассматриваются как программы углубления и специализации на основе полученного практического опыта, которые реализуются по трем трекам: исследовательский, профессиональный и управленческий (государственное и муниципальное управление, менеджмент)<sup>2</sup>.

Принятые решения по обновлению отечественной системы высшего образования в части магистерской подготовки основываются на необходимости устранения выявленных недостатков существующей модели магистратуры, в отношении которых неоднократно высказывался в СМИ и на дискуссионных площадках, в том числе и на полях ПМЭФ-2024, профильный министр В. Фальков.

К числу таких недостатков относятся: низкое качество и конкурентоспособность магистерских программ; избыточное количество и дублирование специальностей и направлений; слабая связь с потребностями науки и производства; отсутствие углубления высшего образования. Перезагрузка модели высшего образования позволит устранить эти недостатки, повысить качество и эффективность магистратуры, сделать ее более целевой, качественной и конкурентоспособной, поднять ее престиж и востребованность на рынке труда.

Внешние вызовы *new normal* в совокупности с внутренними противоречиями отечественной системы высшего образования, формирующие сегодня возможные направления развития, открывают новые «окна» возможностей. И очень важно понять, по каким моделям будут реализовываться образовательные программы в университетах России и что является приоритетным: фундаментальность, практико-ориентированность, ориентация на работодателя, ориентация на цифровизацию. Однозначного ответа на эти вопросы пока нет, поэтому представляется актуальным как теоретические исследования в этой области, так и их практическая составляющая.

В рамках настоящей статьи автор излагает свое видение сути данной предметной области, используя многолетний опыт в качестве разработчика и руководителя магистерских программ, результаты которого были представлены в различных публикациях и докладах на профильных конференциях [3, 4, 5, 11, 12], а также опыт в качестве эксперта QS World University Rankings (2020–2024 гг.) и Global Academic Reputation Survey (2020–2024 гг.).

*Цель и задачи исследования.* Цель исследования заключается в обосновании предложений, способствующих обновлению российской модели магистерской подготовки, реализуемой по управленческому треку, в направлении повышения ее эффективности, конкурентоспособности и востребованности. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: рассмотреть роль института магистратуры в контексте создания стоимости университетами; обосновать один из возможных подходов к проектированию магистерской программы, в основе которого имплементация новых принципов создания и реализации образовательного продукта (на примере направления 38.04.01 — Экономика); рассмотреть формат

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 [Электронный ресурс] // kremlin.ru (дата обращения: 17.06.2024).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://объясняем.пф/articles/news/magistratura-v-obnovlennoy-sisteme-vysshego-obrazovaniya-budet-realizovyvatsya-po-trem-trekam/?ysclid=lx63eefem3308572847> (дата обращения: 14.06.2024).

«двойного диплома» в рамках пакетного предложения по реализации программы MBA и программы магистратуры (по направлению 38.04.02 — Менеджмент); обосновать необходимость включения в структуру учебного плана магистерской подготовки по УГСП «Экономика и управление» дисциплин по венчурному финансированию и управлению рисками технологических проектов.

## Материалы и методы

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам высшего образования. В качестве методической основы исследования использовался системный подход, логический анализ, синтез, контент-анализ открытых источников.

## Результаты

В качестве подводки к заявленной теме приведем один из ключевых тезисов выступления генерального директора ООО «ПитерСофт»<sup>1</sup> Ю. Романова на VII Международном Невском форуме (20–21 июня 2024 г., Санкт-Петербург). В докладе на секции Форума «Бизнес-информатика: научное, аналитическое и кадровое обеспечение организаций единой системы публичной власти, финансов и корпоративного сектора» обсуждались вопросы формирования необходимых компетенций выпускника — специалиста по бизнес-информатики для того, чтобы он мог обеспечить успешное решение задач управления рисками. Несмотря на то что доклад был сделан на профильной секции по теме «Компетенции и навыки выпускников вуза по ИТ-специальностям — ожидания бизнеса. Кто самый востребованный?», его выводы являются актуальными и ценными для всех выпускников вузов. Итак, самая важная компетенция, которая должна быть сформирована у выпускников университетами, это «умение учиться», учиться на протяжении всей жизни, в течение всего периода профессиональной деятельности. Это является знаковым и исключительно важным.

Согласно экспертным оценкам, к 2025 г. в списке наиболее востребованных навыков будут представлены аналитическое мышление и инновации, комплексное решение проблем, креативность, лидерство и социальное влияние, межотраслевая коммуникация, эмоциональный интеллект, т. е. навыки, которые должны быть сформированы на уровне магистратуры.

Проблемам проектирования и реализации магистерских программ посвящено значительное число исследований как отечественных, так и зарубежных авторов, что обусловлено актуальностью предметной области.

Так, например, авторы работы [1] анализируют «болевые точки» и «точки развития» магистратуры сквозь призму опыта российских университетов и международных исследований, а также рассматривают инструменты, позитивно влияющие как на развитие института магистратуры в целом, так и на продвижение конкретных магистерских программ. На основании анализа и интерпретации результатов исследования, выполненных экспертами QS в 2018 г. с участием университетов из восьми стран, ими был сформулирован принцип «трех У», обеспечивающий высокое качество и устойчивость магистерских программ: «уникальность, узнаваемость, устойчивость» [1, с. 23–24].

<sup>1</sup> Группа компаний «ПитерСофт» является лидером в СЗФО по автоматизации средних и крупных предприятий на платформе 1С и входит в топ-15 ведущих партнеров компании «1С», работающих на корпоративном рынке крупных промышленных предприятий и госкорпораций.

По нашему мнению, принцип «трех У» следует дополнить еще одним принципом — «удовлетворенность», и таким образом принцип «трех У» превратится в принцип «четырёх У». В качестве содержательной интерпретации «принципа удовлетворенности» можно сослаться на результаты исследования [9], согласно которому удовлетворенность магистерской программой характеризует ее эффективность наряду с результативностью и актуальностью, т. е. удовлетворенность = эффективность + результативность + актуальность.

Стратегия повышения привлекательности программ магистратуры, безусловно, требует активного внедрения новых форм и методов преподавания, совершенствования мер по привлечению студентов, усиления взаимодействия с выпускниками [10].

Ранее профессиональным сообществом были выявлены ключевые признаки университета мирового класса как университета с высокой концентрацией талантов, достаточностью ресурсов и эффективным управлением [2]. Как правило, таковыми являются университеты исследовательского профиля, конкурентоспособные в мировом как образовательном, так и научном пространстве. Мы поддерживаем предположение авторов исследования [1] о том, что таким же образом можно характеризовать и институт магистратуры, рассматривая его как «драйвер» развития вуза, независимо от того, по какой траектории вуз развивается, реализуя модель исследовательского университета или предпринимательского университета.

В данном контексте считаем необходимым упомянуть результаты одного из исследований, согласно которому студенты бакалавриата считают, что магистратура дает ощутимые преимущества на рынке труда, влияет на социальный статус и открывает более высокие карьерные горизонты [7].

Препятствием для успешного развития института магистратуры в России являются нерешенные вопросы формирования обучающей среды для взрослых студентов, что особенно актуально, учитывая рост популярности магистерских программ для работающих специалистов [6].

Нам представляется достаточно перспективным предложение российских исследователей [8], которые на основе изучения мнений стейкхолдеров (работодателей, обучающихся, преподавателей и т. д.) рекомендуют в Программах развития университетов в области магистерской подготовки проектировать различные сценарии научно-образовательной экосистемы с условной классификацией рынка труда будущего: «технологический мир»; «мир социальной ответственности»; «мир предпринимательства»; «мир корпораций».

В новой парадигме развития высшего образования «Университет. 3.0» высшие учебные заведения определяются как центры знаний, в которых краеугольным камнем создания ценности является интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал представляет собой совокупность человеческих, структурных и отношенческих компонентов, каждый из которых играет ключевую роль в успехе университета. Навыки, знания и опыт профессорско-преподавательского состава и персонала вуза формируют человеческий капитал; структурный капитал включает институциональную инфраструктуру, базы данных, патенты и сотрудничество; отношенческий капитал включает сети, отношения и сотрудничество с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и выпускниками. Стейкхолдеры современного университета представлены на рис. 1.

Ключевыми участниками университетской жизни и процесса стратегического развития вуза, безусловно, являются студенты, ради которых вузы и осуществляют свою образовательную деятельность. Конкурентные преимущества выпускников обеспечивают преподаватели и сотрудники вуза, поэтому чрезвычайно значимыми представляются инвестиции в их развитие, оборудование и систему вознаграждений. Государство обеспечивает создание рабочих мест, внедрение инноваций, соответствие нормативным требованиям. Университеты активно взаимодействуют



Рис. 1. Стейкхолдеры университета

Fig. 1. University stakeholders

с местным сообществом, участвуя в проектах по развитию сообщества, воспитанию детей и поддержке местных жителей. Одним из ключевых стейкхолдеров университетов является бизнес, университеты тесно сотрудничают с бизнесом, что упрощает для компаний работу с университетом и помогает во внедрении инноваций и развитии в целом; выполняются совместные исследования, реализуются программы и проекты сотрудничества с общепромышленными организациями для совместного создания ценности.

Университеты создают ценность (стоимость) по модели, которую графически можно представить в виде цикла (рис. 2).

Интерпретация элементов модели создания ценности: 1 — улучшенная репутация ведет к более высокому рейтингу, привлекая больше ресурсов и талантов;



Рис. 2. Модель создания ценности университета

Fig. 2. University Value Creation Model

2 — диверсифицированные потоки доходов способствуют финансовому благополучию и устойчивости университета; 3 — обратная связь от стейкхолдеров является основой для стратегического планирования и инвестиций в интеллектуальный капитал университета.

Ценность университетами создается через капиталы посредством реализации соответствующей бизнес-модели на основе использования совокупности входящих ресурсов (рис. 3).

С целью создания ценности университеты используют различные виды капитала в качестве входящих ресурсов для своей деятельности (денежные средства, материальные активы, интеллектуальную собственность, человеческие ресурсы, информационные ресурсы и др.). Бизнес-модель университета определяет, каким образом эти ресурсы преобразуются в ценность для разных групп стейкхолдеров посредством реализации образовательного процесса, выполнения научных исследований и другие виды деятельности. В результате этого университет создает ценность для студентов, научного сообщества, местного сообщества, других стейкхолдеров в виде образовательных продуктов, новых знаний, инноваций и социально-экономического развития.

В целях увеличения создаваемой ценности необходимо обеспечивать востребованность и конкурентоспособность образовательного продукта, уникальность новых знаний. Для успешного решения этих задач объективно высокой представляется роль магистерской подготовки, предполагающей возможность актуализации реализуемых магистерских программ (с учетом новых требований по обновлению отечественной системы высшего образования) на основе реинжиниринга.

Методологическая и содержательная новизна предлагаемого подхода обусловлена необходимостью и возможностью реинжиниринга магистерской программы на основе предложенной модели концептуального реинжиниринга. Этот подход основан на имплементации новых принципов создания и реализации образовательного продукта — программы магистерской подготовки по направлению 38.04.01 — Экономика, востребованность которого на образовательном рынке можно определить сейчас как «снижение интереса».

Апробация предложенного подхода была выполнена для магистерской программы «Корпоративная экономика», реализуемой в настоящее время в очной и заочной форме на факультете экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ.

Результаты набора на программы магистерской подготовки по планам набора СЗИУ РАНХиГС за период 2017–2023 гг. по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», входящих в одну УГСН, приведены на рис. 4 и 5.

Как следует из приведенных данных, общее количество поступивших на очную и заочную форму обучения в 2023 г. на совокупность трех программ по направлению «Экономика» составило 31 студент; это более чем в 2,5 раза меньше уровня

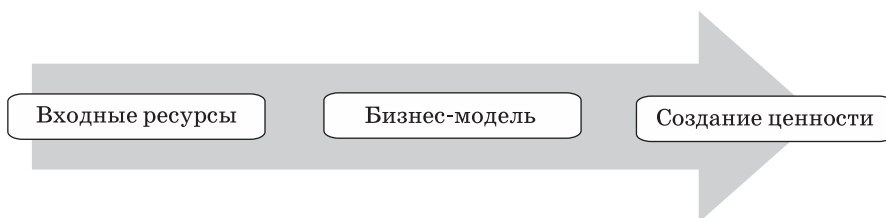


Рис. 3. Создание ценности через капиталы  
Fig. 3. Creating Value Through Capital



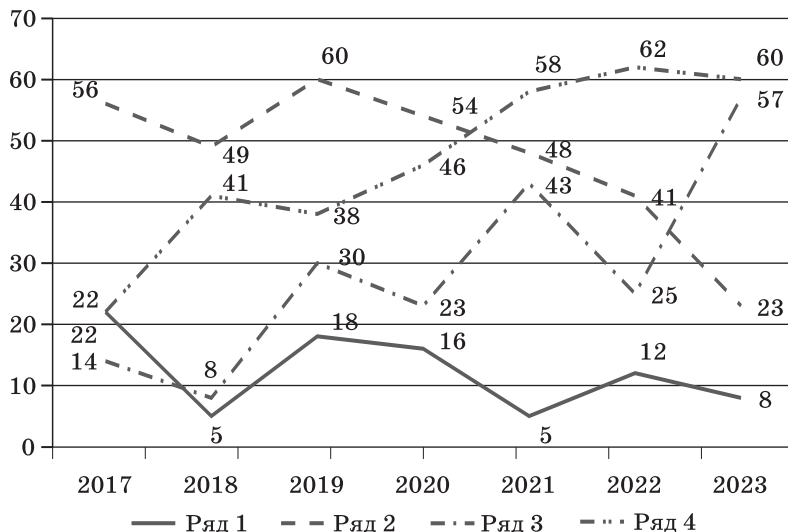


Рис. 4. Динамика зачисленных магистрантов по планам набора СЗИУ РАНХиГС за период 2017–2023 гг. по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» (по данным приемной комиссии СЗИУ)

Fig. 4. Dynamics of enrolled master's students according to the recruitment plans of the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration for the period 2017–2023 in the fields of Economics and Management (according to the data of the admissions committee of the North-West Institute of Management)



Рис. 5. Динамика поступивших на два направления на все формы обучения (по данным приемной комиссии СЗИУ)

Fig. 5. Dynamics of those admitted to two programs in all forms of education (according to the admissions committee of SZIU)

2017 г. Более явно негативная тенденция сокращения численности магистрантов выражена для очной формы обучения (36,4% к уровню 2017 г.); для заочной формы обучения — 41,1% к уровню 2017 г.



Следует отметить при этом, что тенденция набора на направление «Менеджмент» является противоположной — общее количество зачисленных на совокупность программ по направлению в 2023 г. составило 117 студентов (325% к уровню 2017 г.).

Если рассматривать начало активной фазы приемной кампании этого года, которая стартовала с 20.06.2024, то по состоянию на 02.07.2024 на направление «Экономика» с начала приема на договорную форму обучения подано всего 12 заявлений (на направление «Менеджмент» — 27 заявлений).

Таким образом, закономерным является вывод о необходимости внесения корректирующих изменений, позволяющих восстановить интерес к направлению «Экономика» у потенциальных абитуриентов, что позволит избежать провала плана приема в будущем. На данное решение повлияли как объективные внешние факторы (учет мега-трендов при подготовке магистров экономики, необходимость углубления связей с экспертным и бизнес-сообществом), так и структурные изменения целевой аудитории, сегментированной следующим образом: выпускники профильного бакалавриата СЗИУ (экономика); выпускники непрофильного (менеджмент; государственное и муниципальное управление) бакалавриата СЗИУ; выпускники других вузов, в том числе выпускники специалитета по инженерным специальностям.

На решение о необходимости реинжиниринга магистерской программы также оказали влияние изменения целевой аудитории: сокращение абитуриентов — выпускников профильного бакалавриата; рост интереса по стороны непрофильных выпускников сторонних вузов.

Отметим, что руководство СЗИУ РАНХиГС приоритетным считает третий целевой сегмент, со стороны которого наблюдается благоприятная тенденция роста. На основании анкетирования поступивших на программы магистратуры по направлению «Экономика», можно сделать вывод о том, что главными мотивирующими факторами для непрофильных абитуриентов стали: а) привлекательный, современный контент, формирующий необходимые компетенции; б) стремление к развитию и приобретению новых знаний в области экономики и управления.

Актуализацию содержания действующей магистерской программы «Корпоративная экономика» предлагается осуществлять в соответствии с разработанными принципами реинжиниринга: учет трансформационных мега-трендов при разработке контента программы; усиление управленческой компоненты в структуре учебного плана; повышение уровня оригинальности контента за счет разработки «профессорских» курсов и отражение этого в системе KPI; возможность (при необходимости) переформатирования учебного плана в блочно-модульный формат; участие работодателей в реализации учебного плана подготовки магистров в целях решения актуальных задач реального сектора экономики; формирование студенческих научных коллективов для выполнения исследований по актуальным темам НИР (с возможностью использования полученных результатов при подготовке отчетов по проектно-аналитической работе и написании ВКР).

Предлагаются три критериальных показателя успешности программы как элементы системы KPI: дисциплины, отражающие трансформационные мега-тренды (не менее 5); оригинальные «профессорские» курсы (не менее 10); дисциплины управленческого характера (не менее 10).

Обновленный образовательный продукт — магистерская программа «Корпоративная экономика и управление бизнесом» полностью соответствует СУОС 01-3037, разработанного на основе ФГОС по направлению 38.04.01 «Экономика». Предлагаемый образовательный продукт наилучшим образом встраивается в общую концепцию развития вуза, который для своего развития выбрал модель цифрового предпринимательского университета, предусматривающую создание системы управления изменениями путем постоянной адаптации к требованиям рынка научно-образовательных услуг и непрерывного улучшения их качества.

Следует отметить, что магистерская программа «Корпоративная экономика и управление бизнесом» в настоящее время реализуется в Российском университете дружбы народов (РУДН) в рамках проектной магистратуры и направлена на подготовку экономистов-менеджеров. Особенностью учебного процесса является одновременное обучение студентов по двум программам — программе магистратуры и программе бизнес-образования уровня Master of Business Administration (MBA). То есть, эту программу нельзя рассматривать в качестве аналога предлагаемого образовательного продукта, но опыт РУДН целесообразно использовать в рамках подготовки пакетного предложения по реализации в формате «двойного диплома» программы магистратуры (по направлению 38.04.02 — Менеджмент) и программы профессиональной переподготовки MBA на факультете экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ.

## Обсуждение

Программа профессиональной переподготовки MBA направлена на получение слушателями компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности — руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия (учреждения, организации) различных форм собственности и приобретение новой квалификации — «Мастер делового администрирования». Приобретение этой новой квалификации предполагает наличие следующих полномочий и ответственности: самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели; обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений, ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации.

Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС в настоящее время реализует программы профессиональной переподготовки для получения квалификации MBA, имеющие аккредитацию РАНХиГС, НАСДОБР, AMBA и AACSB. Для приемной кампании 2024–2025 уч. гг. ИБДА РАНХиГС предлагает шесть специализаций программ MBA, в том числе специализации «Экономика и финансы» и «Операционный менеджмент». Как нам представляется, достаточно перспективным может быть проект запуска на факультете экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС в формате «двойного диплома» программы MBA с дополнительной опцией, предусматривающей возможность получения степени «магистр менеджмента» (далее — MBA-ММ).

Программа MBA-ММ проектируется и предполагается к реализации как программа «двойного диплома», предусматривающая параллельное обучение на двух программах: программе MBA (без специализации) и магистерской программе по направлению 38.04.02 — Менеджмент. Общий период обучения составит 27 мес., из которых в течение первых 21 мес. слушатели проходят полный курс программы MBA и получают диплом мастера делового администрирования; следующие 6 мес. обучения посвящаются изучению дисциплин, выходящих за рамки учебного плана программы MBA, а также подготовке и защите ВКР (магистерской диссертации). Таким образом, в дополнение к диплому MBA слушатели получают степень магистра менеджмента с выдачей диплома государственного образца.

Обучение по программе MBA возможно в трех форматах: вечерний формат (2–3 раза в неделю с 19.00 до 22.00 и 1–2 субботы в месяц с 10.40 до 18.50); модульный формат (6 раз за 21 месяц по 14 дней с 9.00 до 18.50) очно или онлайн — на выбор; weekend-формат (1–2 раза в месяц по 2 дня в неделю с 9.00 до 18.50 или 1 раз в месяц на 3 дня с 9.00 до 18.50)<sup>1</sup>. Каждый модуль программы

<sup>1</sup> Рекомендации ИБДА РАНХиГС.

МВА может быть пройден очно или онлайн. Онлайн модули — асинхронный онлайн (видеокурсы и мастер-классы, записанные в студии) и синхронный онлайн (общение с преподавателями и обучающимися на платформах Zoom и МТС Линк).

Преимуществами программы для руководителей компаний, имеющих управленческое или экономическое образование (полученное как в бизнес-школе РАНХиГС, так и других вузах), является тот факт, что отдельные дисциплины учебного плана МВА могут быть перезачтены, что позволяет сократить обучение до 15 мес. и, соответственно, снизить его стоимость. В целях достижения наибольшей сопрягаемости учебного плана программы МВА с учебным планом магистерской программы, в блок «Профессиональные дисциплины», блок «Специальные дисциплины» и блок «Профессиональные навыки менеджера» были включены дисциплины учебного плана магистерской программы «Корпоративная экономика и управление бизнесом», которая в настоящее время проходит процедуру внутренней аккредитации в РАНХиГС.

Ключевой риск реализации проекта обусловлен сложностью первого (а скорее всего, и последующего) набора на программу, так как набор и рекламная кампания проводится силами и средствами СЗИУ РАНХиГС с «нуля»; без подключения административного и личностного ресурса руководства СЗИУ РАНХиГС преодолеть проблему «холодного старта» будет ожидаемо сложно. Если эта задача будет решена, то с большой вероятностью можно утверждать, что программа МВА-ММ в предлагаемом формате «двойного диплома» будет вполне востребована организациями Санкт-Петербурга и Ленинградской области и способна привести к значимому финансовому результату для вуза.

В заключение необходимо отметить то, что представляется нам чрезвычайно важным.

Распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р утверждена Концепция технологического развития на период до 2030 года, одной из целей которой является «переход к инновационно ориентированному экономическому росту, усиление роли технологий как фактора развития экономики и социальной сферы»<sup>1</sup>. Этот документ является стратегически важным, учитывая агрессивные действия недружественных нам стран и ставшие уже явными намерения по уничтожению российского государства посредством использования как военного арсенала вооружений, так и экономических инструментов санкционного воздействия. В указанном выше документе сформулированы механизмы реализации цели усиления роли технологий и обеспечения технологического суверенитета России; в разделе «Инфраструктура и кадры» предусмотрено «включение в образовательные программы в сфере финансов, экономики и менеджмента комплекса образовательных предметов, направленных на развитие венчурного финансирования, управления рисками технологических проектов». Таким образом, считаем необходимым в структуру учебного плана программы МВА включить две дисциплины, а именно: «Венчурный бизнес и финансирование инноваций»; «Управление рисками технологических проектов».

## Заключение

По результатам выполненного исследования представляется возможным сделать следующие выводы.

1. Обеспечение высокого качества и устойчивости магистерских программ возможно на основе реализации принципа «четырёх У»: уникальность; узнаваемость; устойчивость; удовлетворенность.

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. : Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р [Электронный ресурс] // garant.ru. URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>

2. Целесообразно проектирование Программ развития университетов в области магистерского образования по разным сценариям научно-образовательной экосистемы с условной классификацией рынка труда будущего: «технологический мир»; «мир социальной ответственности»; «мир предпринимательства»; «мир корпораций».

3. Для успешного решения задач по обеспечению востребованности и конкурентоспособности образовательного продукта в целях увеличения создаваемой ценности университетами с учетом новых требований по обновлению отечественной системы высшего образования необходимо актуализировать реализуемые магистерские программы на основе реинжиниринга.

4. Актуализация программ магистратуры рекомендуется предлагается осуществляться в соответствии с разработанными принципами реинжиниринга: учет трансформационных мега-трендов при разработке контента программы; усиление управленческой компоненты в структуре учебного плана; повышение уровня оригинальности контента за счет разработки «профессорских» курсов и отражение этого в системе КРП; возможность переформатирования учебного плана в блочно-модульный формат; участие работодателей в реализации учебного плана подготовки магистров в целях решения актуальных задач реального сектора экономики; формирование научных групп студентов для выполнения исследований по актуальным темам НИР с возможностью использования полученных результатов при подготовке отчетов по проектно-аналитической работе и написании ВКР.

5. В качестве критериальных показателей успешности магистерской программы по направлению 38.04.01 как элементов системы КРП вуза предлагается: число дисциплин, отражающих трансформационные мега-тренды (не менее 5); число оригинальных «профессорских» курсов в учебном плане (не менее 10); число дисциплин управленческого характера (не менее 10).

6. Достаточно перспективным представляется разработка и реализация проекта запуска на факультете экономики и финансов СЗИУ в формате «двойного диплома» программы МВА с дополнительной опцией, предусматривающей возможность получения степени «магистр менеджмента».

7. По программе МВА необходимо преподавание учебной дисциплины «Венчурный бизнес и финансирование инноваций» и учебной дисциплины «Управление рисками технологических проектов».

## Литература

1. Аржанова И. В., Барышникова М. Ю., Вашурина Е. В. [и др.] Магистратура в условиях внешних вызовов и внутренних противоречий / под ред. И. В. Аржановой. М. : ВАШ ФОРМАТ, 2021. 208 с.
2. Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Дж. Салми. М. : Весь мир ; Вашингтон : Всемирный банк, 2012. 382 с.
3. Куклина Е. А. О перспективном направлении научно-технологического сотрудничества в контексте функционирования сетевой платформы научно-образовательной кооперации Сетевого университета БРИКС / Научно-технологическое и инновационное сотрудничество стран БРИКС : материалы международной научно-практической конференции. Вып. 1 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; отв. ред. В. И. Герасимов. М., 2023. 525 с. С. 464–466.
4. Куклина Е. А. Международное сотрудничество университетов Форума БРИКС в контексте реформирования системы высшего образования России / Архитектура университетского образования: новые возможности образования для суверенитета России : сб. мат. VI Национальной научно-методической конференции с международным участием ; ред.: И. А. Максимцев, В. Г. Шубаева, В. П. Орловская. СПб. : СПбГЭУ, 2023. 263 с. С. 218–227.
5. Куклина Е. А., Наумов В. Н. Программы «двойной магистратуры» как инструмент формирования единого образовательного пространства ЕАЭС // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2022. Т. 16. № 2. С. 28–40.

6. Муравьева А. А., Олейникова О. Н. Магистерские программы в контексте международной сопоставимости // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. 2020. № 2 (58). С. 164–172.
7. Пермякова Т. В., Власова О. И. От бакалавриата к магистратуре: ожидания, планы, предпочтения // Профессиональное образование и рынок труда. — 2020. — № 1. С. 101–103.
8. Петрова О. В., Чепьюк О. Р., Макарова С. Д. [и др.]. Российская магистратура будущего: четыре траектории развития // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 8–9. С. 20–33.
9. Разработка методики анализа эффективности магистерских программ : коллективная монография / под ред. Е. А. Сухановой; Нац. исслед. Томский гос. ун-т. Томск, 2019. 109 с.
10. Слинко А. А., Дмитриева С. И., Морозов В. Н. Магистратура++: разработка и продвижение магистерских программ // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Проблемы высшего образования. — 2020. № 1. С. 102–105.
11. Kuklina E., Paromov A. Central Asia and Western Balkans as priority cooperation areas of Russian universities (in EAEU development context) / Education quality assurance. 2021. № 4 (25). P. 45–51.
12. Kuklina E., Paromov A. Cooperation between the Russian Federation and the Republic of Serbia in the Field of Higher Education in the Context of the EAEU: a Look into the Future / Тематски зборник радова «РУСИЈА И БАЛКАН: Економско, политичко и културно присуство Русије на Балкану-Положај, улога и значај Републике Србије. Књига 12, 2022. С. 203–215.

#### Об авторе:

**Куклина Евгения Анатольевна**, профессор кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; jeakuklina@mail.ru

#### References

1. Arzhanova I. V., Baryshnikova M. Yu., Vashurina E. V., Zavarykina L. V., Nagornov V. A., Perfilieva O. V. Master's programs under external challenges and internal contradictions / ed. by I. V. Arzhanova. Moscow : VASH FORMAT, 2021. 208 p. (In Russ.)
2. The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities / ed. by Ph. G. Altbach, J. Salmi. Moscow : Ves Mir; Washington: World Bank, 2012. 382 p. (In Russ.)
3. Kuklina E. A. On prospective directions of scientific and technological cooperation in the context of the functioning of the network platform of scientific and educational cooperation of the BRICS Network University / Scientific and Technological and Innovative Cooperation of BRICS Countries: Materials of the International Scientific and Practical Conference. Is. 1 / RAS. INION. Department of Scientific Cooperation; responsible editor V. I. Gerasimov. Moscow, 2023. 525 p. P. 464–466. (In Russ.)
4. Kuklina E. A. International cooperation of BRICS Forum universities in the context of the reform of the higher education system in Russia / University Education Architecture: New Opportunities for Education for Russia's Sovereignty. Collection of Materials of the VI National Scientific and Methodological Conference with International Participation. Eds.: Maksimtsev I. A., Shubaeva V. G., Orlovskaya V. P. Saint Petersburg : SPbGEU, 2023. 263 p. P. 218–227. (In Russ.)
5. Kuklina E. A., Naumov V. N. "Double Master's Degree" programs as a tool for forming a single educational space of the EAEU // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics [Evrazijskaya integraciya: e'konomika, pravo, politika]. 2022. Vol. 16. N 2. P. 28–40. (In Russ.)
6. Muravyeva A. A., Oleynikova O. N. Master's programs in the context of international comparability // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N. I. Lobachevsky [Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo]. Social Sciences. 2020. N 2 (58). P. 164–172. (In Russ.)
7. Permyakova T. V., Vlasova O. I. From Bachelor's to Master's: Expectations, Plans, Preferences // Professional Education and Labor Market [Professional'noe obrazovanie i ry'nok truda]. 2020. N 1. P. 101–103. (In Russ.)
8. Petrova O. V., Chepuyk O. R., Makarova S. D., Mariko V. V., Gorylev A. I. The Future of Russian Master's Programs: Four Development Trajectories // Higher Education in Russia [Vy'sshee obrazovanie v Rossii]. 2021. Vol. 30. N 8–9. P. 20–33. (In Russ.)

9. Development of a methodology for analyzing the effectiveness of master's programs: collective monograph / ed. by E. A. Sukhanova; National Research Tomsk State University. Tomsk : 2019. 109 p. (In Russ.)
10. Slinko A. A., Dmitrieva S. I., Morozov V. N. Master's ++: Development and Promotion of Master's Programs // Bulletin of Voronezh State University [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta]. Ser. Problems of Higher Education. 2020. N 1. P. 102–105. (In Russ.)
11. Kuklina E., Paromov A. Central Asia and Western Balkans as priority cooperation areas of Russian universities (in EAEU development context) / Education quality assurance. 2021. N 4 (25). P. 45–51.
12. Kuklina E., Paromov A. Cooperation between the Russian Federation and the Republic of Serbia in the Field of Higher Education in the Context of the EAEU: a Look into the Future / Thematic collection of papers "RUSSIA AND THE BALKANS: Russia's Economic, Political and Cultural Presence in the Balkans. The Position, Role and Importance of the Republic of Serbia. Book 12, 2022. P. 203–215.

**About the author:**

**Evgenia A. Kuklina**, Professor of the Department of Business Informatics of North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Economics, Professor; jeakuklina@mail.ru



## Роль университетов в развитии «умных городов»: зарубежный и российский опыт

Васильева Е. И.<sup>1, \*</sup>, Орфонидий А. В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Уральский институт управления РАНХиГС), Екатеринбург, Российская Федерация; \*vasilyeva-ekb@yandex.ru

<sup>2</sup>Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация)

### РЕФЕРАТ

Концепция “Smart city” была введена в 1994 г. и с тех пор активно внедряется в управление городами, в том числе и в Российской Федерации. Несмотря на то что «умный город» значительной частью исследователей сводится к модернизации стареющей инфраструктуры с помощью цифровизации, практика показывает, что технологии сами по себе редко являются решением городских проблем, необходимо развитие, в первую очередь, социальных аспектов управления одновременно с внедрением соответствующих технологических решений. Развитие социоцентричного измерения управления городскими системами предполагает вовлечение различных акторов в разработку и реализацию инициатив органов публичной власти, в том числе и университетов. Цель данного исследования — на основе изучения зарубежных и отечественных кейсов выделить формы взаимодействия университетов и органов местного самоуправления, определить роль университетов в становлении и развитии «умных городов».

В работе были использованы методы анализа, синтеза, индукции и дедукции, сравнения. Информационной базой исследования послужили материалы Индекса цифровизации городского хозяйства «IQ городов», нормативно-правовые акты, направленные на развитие «умных городов» в Российской Федерации, собственные исследования авторов.

На основе данных была определена роль университетов в становлении и развитии «умных городов» в России и зарубежных странах, выявлены основные формы сотрудничества университетов с иными акторами в процессе развития «умных городов», разработаны рекомендации для развития сотрудничества университетов и органов публичной власти при реализации ведомственного проекта «Умный город».

Опыт российских и зарубежных городов показывает наличие взаимосвязи между степенью вовлеченности университетов в реализацию проекта «Умный город» и результатами интеллектуализации и цифровизации городского хозяйства. Критически важная роль университетов состоит в содействии социально ориентированному управлению, в отличие от хаотичной цифровизации отдельных процессов городского управления и сбора данных, без их дальнейшего анализа. Для расширения практики вовлечения университетов в развитие «умных городов» предложен ряд рекомендаций.

**Ключевые слова:** «умный город», университет, сотрудничество, цифровизация, муниципальное развитие

**Для цитирования:** Васильева Е. И., Орфонидий А. В. Роль университетов в развитии «умных городов»: зарубежный и российский опыт // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 23–37.

## The Role of Universities in the Development of “Smart Cities”: Foreign and Russian Experience

Elena I. Vasilyeva<sup>1, \*</sup>, Anastasia V. Orfonidij<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Ural Institute of Management RANEPА), Ekaterinburg, Russian Federation; \*vasilyeva-ekb@yandex.ru

<sup>2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

**ABSTRACT**

The “Smart city” concept was introduced in 1994 and since then has been actively implemented in city management, including in the Russian Federation. Despite the fact that a large part of researchers reduces a smart city to the modernization of aging infrastructure through digitalization, practice shows that technology in itself is rarely a solution to urban problems; it is necessary to develop, first of all, the social aspects of management simultaneously with the introduction of appropriate technological solutions. The development of a sociocentric dimension of management of urban systems involves the involvement of various actors in the development and implementation of initiatives of public authorities, including universities. The purpose of this study is based on the study of foreign and domestic cases, to highlight the forms of interaction between universities and local governments and determine the role of universities in the formation and development of smart cities.

The work used the method of analysis and synthesis, comparison and synthesis of information, the method of induction and deduction. The information base for the study was the materials of the Urban Digitalization Index “IQ of Cities”, regulations aimed at the development of smart cities in the Russian Federation, and the authors’ own research.

Based on the data, the role of universities in the formation and development of smart cities in Russia and foreign countries was determined, the main forms of cooperation between universities and other actors in the process of developing smart cities were identified, recommendations were developed for the development of cooperation between universities and public authorities in the implementation of the departmental project “Smart City”.

The experience of Russian and foreign cities shows the existence of a relationship between the degree of involvement of universities in the implementation of the smart city project and the results of intellectualization and digitalization of the urban economy. The critical role of universities is to promote socially oriented management, as opposed to the chaotic digitalization of individual processes of urban management and data collection, without further analysis. To expand the practice of involving universities in the development of Smart Cities, a number of recommendations are proposed.

**Keywords:** smart city, university, cooperation, digitalization, municipal development

**For citing:** Vasilyeva E. I., Orfonidii A. V. The Role of Universities in the Development of “Smart Cities”: Foreign and Russian Experience // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 23–37.

**Введение**

Сегодня вузы играют значимую роль в развитии городов. В значительной степени данная тенденция связана с развитием экономики знаний, стимулировавшей расширение университетов, увеличение их влияния и превращение в фактор конкурентоспособности территории. В условиях признания знаний реальным и ценным ресурсом, который ежедневно меняет мир, связи между городами и образовательными организациями стали гораздо более тесными, независимо от физического местоположения последних. Сотрудничество между органами публичного управления и университетами позволяет объединить различных субъектов (например, городских активистов, бизнес, местное сообщество), компетенции и цели, способствуя развитию новых идей, обмену знаниями и инновациями, а также обеспечивает доступ к дополнительным финансовым ресурсам, позволяет исследователям получать данные, необходимые для публикаций и преподавания [9, с. 163–164], дает возможность узнать о практической применимости исследований. Для органов управления сотрудничество с университетами предоставляет возможность получения независимой оценки собственной деятельности, основанной на научных методах, более глубоком анализе существующих проблем. Таким образом, интегрируя глобальные знания в местный контекст, университеты оказывают положительное влияние на развитие городов [11, с. 1–2].

Несмотря на то что сотрудничество между университетами и органами местного самоуправления широко распространено, научные исследования, посвященные изучению их взаимодействия в области «умных городов» и умного регулирования, встречаются достаточно редко [11, с. 1]. В данной статье на основе изучения за-



рубежных и отечественных кейсов сделана попытка выделить формы взаимодействия университетов и органов местного самоуправления и определить роль университетов в становлении и развитии «умных городов».

## Обзор литературы

Концепция “Smart city” была введена в 1994 г. [8, с. 1] и с тех пор активно внедряется в управление городами, в том числе в Российской Федерации. По мнению авторов, «Умный город» — концепция, предполагающая использование информационно-коммуникационных технологий с целью повышения уровня вовлеченности граждан в решение вопросов местного значения и качества управления городом на основе использования больших данных [3, с. 161].

Несмотря на то что «умный город» значительной частью исследователей сводится к модернизации стареющей инфраструктуры с помощью цифровой революции и повышению эффективности на основе так называемых «больших данных», практика показывает, что технологии сами по себе редко являются решением городских проблем, так как необходимо развитие в первую очередь социальных аспектов управления одновременно с разработкой и внедрением соответствующих технологических решений. Развитие социоцентричного измерения управления городскими системами предполагает тесное сотрудничество между университетами, местными сообществами, коммерческими и публичными секторами. В научном дискурсе выделяется несколько теоретических подходов к анализу взаимодействия данных акторов, одним из которых является теория «тройной спирали» [10, с. 15].

Инновационная модель тройной спирали предполагает взаимодействие между университетами, занимающимися прикладными и фундаментальными научными исследованиями, бизнесом, обеспечивающим запрос на результаты университетских исследований и их практическое применение в различных отраслях экономики, а также государством, выполняющим функцию координации, регулирования и контроля инновационного развития с учетом соблюдения общественных интересов и национальных целей развития страны. Университеты становятся центрами, генерирующими инновации и передовые технологии [1, с. 1056]. Каждый из субъектов сотрудничества в рамках «тройной спирали» обладает уникальными ресурсами и возможностями, при обмене которых создаются инновации (университет — знания, бизнес — финансы, государство — административные ресурсы). При этом все три институциональные сферы преследуют свою миссию и задачи, в результате чего все три субъекта модели «тройной спирали» заинтересованы в сотрудничестве и взаимном обмене имеющимися кадровыми, финансовыми, информационными и административными ресурсами.

Дальнейшее развитие модели тройной спирали привело к включению четвертого звена — общественности и формированию так называемой четырехзвенной модели, в которой общественность выступает как основной участник национальных инновационных систем и постулируется необходимость ее активного вовлечения в инновационные проекты. В рамках данной модели университеты наряду с традиционными ролями (преподавание и исследование) реализуют новые: участие в решении социальных проблем общества и развитии экономики; «содействие социальному, культурному и экономическому развитию сообщества, а также росту качества жизни» [12, с. 43], вовлечение общественности в решение вопросов. Взаимодействие власти, бизнеса, университетов и населения рассматривается как одно из ключевых стратегических конкурентных преимуществ, способствующих инновационному развитию территорий [4, с. 217].

Несмотря на то что рассмотренные выше модели спиралей закрепляют необходимость сотрудничества всех элементов модели для обеспечения инноваций, кон-

кретные формы и механизмы взаимодействия исследователями не раскрываются. В дальнейшей части статьи на основе зарубежного и отечественного опыта проанализирована практика участия университетов в реализации концепции «Умный город».

### **Зарубежная практика вовлечения университетов в реализацию концепции «Умный город»**

Для изучения взаимодействия университетов и органов публичного управления была проанализирована практика различных муниципалитетов в Европе и США. Европейские кейсы представлены такими городами, как Бухарест (Румыния), Дармштадт (Германия), Дублин (Ирландия), Лилль (Франция), Милан (Италия), Ноттингем (Великобритания), Варшава (Польша), Амстердам (Нидерланды), Сарагоса и Барселона (Испания). Среди американских городов были проанализированы города штата Аризона Темпе и Скоттсдейл, а также Питтсбург и Лос-Анджелес. Несмотря на то что у каждого города разные потребности и возможности, и каждый из них имеет разную историю партнерства между университетом и мэрией, анализ практики позволяет выделить ключевые направления взаимодействия организаций высшего образования и органов местного самоуправления при реализации концепции «Умный город».

Анализ форм взаимодействия позволил выявить три направления, в которых университеты участвуют в развитии «умных городов». Во-первых, вузы реализуют традиционные функции — аналитическую и исследовательскую: организация и проведение междисциплинарных исследований; анализ лучших практик и опыта других городов по внедрению технологий «умного города». Для этого внутри университетов, как правило, создаются специальные структуры. Например, в Барселоне создан специальный университетский кампус, который способствует сотрудничеству и взаимодействию между местными, национальными и международными компаниями, университетами, исследовательскими центрами и местными предпринимателями; в Университете штата Аризона — Инновационный центр “Smart City Cloud”, в Университете Карнеги-Меллона — Институт умных городов и др.

Такие лаборатории и центры проводят совместные с мэрией аналитические исследования. Например, Институт умных городов Университета Карнеги-Меллона разработал автоматизированную систему мониторинга и выявления незаконных граффити посредством камер, установленных на мусоровозах, создал чат-бот для обработки большинства обращений граждан с целью ускорения ответа на обращения и снижения нагрузки на сотрудников мэрии, разработал технологию оптимизации использования воды для орошения общественных зон на основе аэрофото съемки и др.<sup>1</sup> При этом инициаторами взаимодействия выступали именно местные власти, формируя запрос для университета по решению городских проблем. Так, мэр Питтсбурга еще в 2015 г. обратился в Университет Карнеги-Меллона для анализа проблем в области дорожной деятельности: причины аварий, заторов, нехватка парковок. При этом финансовое обеспечение проекта было покрыто за счет гранта, предусмотренного федеральной американской программой «Инициативы для „Умного города“» 2015 г.<sup>2</sup>

Особенность создания отдельных институтов, лабораторий и кампусов состоит в объединении различных специалистов: социологов, психологов, специалистов

<sup>1</sup> Projects of Metro21: Smart Cities Institute // Metro21: Smart Cities Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cmu.edu/metro21/projects/index.html> (дата обращения: 01.03.2024).

<sup>2</sup> Smart Cities Team with Universities to Launch Smart City Projects // StateTech [Электронный ресурс]. URL: <https://statetechmagazine.com/article/2022/10/smart-cities-team-universities-launch-smart-city-projects> (дата обращения: 01.03.2024).

в области информационных технологий и инженеров для решения городских проблем. При этом сам кампус университета может выступить моделью «умного города» в миниатюре. Например, по такому принципу была разработана модель SunRise в Умном кампусе в Университете Лилля<sup>1</sup>.

Второе направление связано с тем, что при непосредственном участии университетов создаются формальные и неформальные структуры, такие как центры для сотрудничества или дискуссионные площадки для обсуждения инициатив и уже разработанных проектов. Во многих странах институциональная организация предоставления финансовой поддержки исследований «умного города» предполагает необходимость сотрудничества акторов при разработке решений «умного города». Чтобы подать заявку на финансирование проекта за счет гранта ЕС или иных фондов, как правило, необходимо создать партнерскую сеть, включающую различных стейкхолдеров проектов «умного города». Например, в Польше реализуется проект «Академическая Варшава», призванный объединить несколько университетов и городские власти для совместного поиска решений проблем. Во многих городах (например, Ноттингеме, Варшаве, Дублине и др.) созданы открытые для граждан научные лаборатории, предназначенные не только для исследований, но и проведения выставок, презентаций<sup>2</sup>.

В-третьих, университеты создают условия для реализации принципа инклюзивности или учета интереса всех целевых групп, проживающих в городе. Работа над «умными городами» должна быть инклюзивной — требующей сосредоточения внимания на всех людях и проблемах, с которыми они сталкиваются, а создаваемые пространства должны быть многофункциональными и использоваться как можно большим количеством членов местного сообщества. В европейских странах вовлечение граждан является основной частью программы EC Sharing Cities<sup>3</sup>. Одна из целей вовлечения граждан — это информационная, разъяснительная работа о пользе применения цифровых технологий для наиболее уязвимых категорий граждан — пожилых, лиц с ОВЗ и т. п.

Примером реализации университетами такой функции в рамках развития «умного города» является участие Технологического университета Дублина, второго по величине в Ирландии, в развитии района в рамках программы его восстановления. В 2019 г. новый кампус образовательного учреждения был размещен в Грейнджормане<sup>4</sup>, исторически неблагополучном районе. Строительство нового кампуса дало проектировщикам возможность практически с нуля спроектировать университетскую территорию, в том числе разместить школы, центр первичной медико-санитарной помощи, детские площадки, столовые, пользоваться которыми могут и горожане. Городской легкорельсовый транспорт, Luas, который следует до кампуса, используется не только студентами, но и местными жителями. Выбор в пользу тех или иных функциональных зон территории осуществлялся на основе исследований и личных встреч с местными жителями, в ходе которых выявился серьезный скептицизм местного сообщества в отношении «умных» технологий. С учетом отношения горожан развитие «умного города» в этом районе Дублина строилось

<sup>1</sup> Smart Places: How universities are shaping a new wave of smart cities [Electronic resource] // British Council. URL: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/smart\\_places\\_report.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/smart_places_report.pdf) (дата обращения: 01.03.2024).

<sup>2</sup> Smart Places: How universities are shaping a new wave of smart cities [Electronic resource] // [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/smart\\_places\\_report.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/smart_places_report.pdf) (дата обращения: 01.03.2024).

<sup>3</sup> About sharing cities [Electronic resource] // TU Dublin. School of Surveying and Construction Management. URL: <https://sharingcities.eu/about/> (дата обращения: 01.03.2024).

<sup>4</sup> Grangegorman [Electronic resource] // TU Dublin. URL: <https://www.tudublin.ie/explore/our-campuses/grangegorman/> (дата обращения: 01.03.2024).

на ограниченном числе проектов и отказе от новых с целью получения осязаемых результатов в достаточно короткий период<sup>1</sup>.

Краткий анализ рассмотренных кейсов позволяет сделать вывод, что университеты в процессе развития «умных городов» выполняют не только исследовательские функции, но и способствуют развитию диалога между местным сообществом и муниципальными властями.

Анализ зарубежного опыта участия университетов в развитии «умных городов» позволил выделить ряд факторов, существенно повышающих эффективность взаимодействия различных акторов в процессе создания и внедрения инноваций в городское управление.

Первая группа факторов — управленческие менеджериальные факторы. Сотрудничество с исследовательскими университетами и центрами муниципальных властей более успешно, когда разработаны дорожные карты, используется методология проектного управления, целевые ориентиры, а цели и задачи четко определены и зафиксированы. Согласовывая свои цели и работая вместе для достижения общей миссии, университеты, бизнес и государство могут гарантировать, что сотрудничество будет взаимовыгодным и эффективно удовлетворит их соответствующие потребности и цели [7, с. 31]. Первая группа факторов охватывает следующие формы участия университетов в становлении «умных городов»:

1) членство представителей научного сообщества в рабочих группах, совещательных и координационных комиссиях, созданных при органах публичного управления для выработки решений по внедрению «умных» технологий;

2) участие университетов в реализации региональных и муниципальных дорожных карт цифровизации городского хозяйства и деятельности органов местного самоуправления (перечень функций университетов должен быть нормативно закреплён, а также определены ресурсы для их реализации и контрольные точки);

3) методическое сопровождение органов местного самоуправления при разработке и реализации инициатив и проектов по интеллектуализации городов (консультирование местных администраций об особенностях проектного управления, лучших отечественных и зарубежных практиках и т. д.).

Вторая группа факторов — институциональные. В научной литературе именно данная группа факторов получила наибольшее внимание [13, с. 222]. Наличие понятных и предсказуемых институциональных рамок, долгосрочные программы финансирования и зафиксированные условия участия могут как способствовать развитию долгосрочных проектов «умного города», так и приводить к отказу от участия в них еще на этапе выдвижения проектных идей. В рамках второй группы факторов формы участия университетов состоят в реализации прикладных и фундаментальных научных исследований в области социальных, экономических и технологических аспектов создания «умных городов»; создании на базе университетов научных лабораторий для разработки IT-решений; научно-экспертной оценке инициатив органов местного самоуправления, долгосрочных программ и инициатив.

Третья группа факторов может быть определена как особенности взаимоотношений между научными кругами и городскими администрациями. Несмотря на то что университеты располагаются в городах, научные исследования редко направлены на решение непосредственных городских проблем из-за отсутствия опыта обращения в образовательные организации для экспертной и аналитической поддержки принятия решений в области местного самоуправления. В этой связи в российском

<sup>1</sup> Developing a New Urban Quarter at Grangegorman, Dublin: The Role of Planning in its Successful Delivery [Electronic resource] // TU Dublin. School of Surveying and Construction Management. URL: <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=beschconart> (дата обращения: 01.03.2024).

опыте наиболее результативным оказывается взаимодействие органов публичного управления со специально созданными организациями для сопровождения принятия решений, чем с классическими университетами.

Третья группа факторов включает следующие формы сотрудничества университетов, бизнеса и органов публичного управления при реализации проекта «Умный город»:

- 1) подготовка кадров для цифровой экономики;
- 2) функционирование технопарков и инновационных кластеров;
- 3) центры компетенций «Умный город».

Четвертая группа факторов — социетальные факторы, в том числе поддержка инноваций со стороны бизнеса, более высоких уровней публичного управления, стейкхолдеров, населения [11, с. 10]. Университеты могут выступить в качестве точек притяжения населения и предпринимателей для обсуждения перспектив развития «умных городов», в том числе для проведения форумов, семинаров, круглых столов и иных форм совместного обсуждения особенностей становления «умных городов» на конкретной территории; сбора мнений граждан об «умных» сервисах, проблемах урбанистики, социальном восприятии цифровых технологий; международного научного сотрудничества.

Таким образом, основываясь на обзоре зарубежной литературы, полноценное участие университетов в становлении «умных городов» возможно при реализации следующих условий:

- наличии общих целей между всеми субъектами «тройной спирали» и проработанных каналов и механизмов взаимодействия между ними для реализации проектов «умных городов»;
- достаточного объема кадровых, финансовых, административных, информационных и иных ресурсов, а также готовности партнеров адаптироваться друг к другу и идти на взаимные конструктивные уступки для достижения общих целей;
- партнерских отношений между практиками и исследователями, предполагающих доверие, развитую коммуникацию, высокую степень вовлеченности, налаженный процесс отбора участников;
- благоприятных институциональных условий, включающих гибкое законодательство, низкий уровень коррумпированности, высокий уровень открытости и прозрачности деятельности университетов, бизнеса и органов публичного управления.

Перечисленные условия не являются исчерпывающими, однако зарубежная практика демонстрирует их важность в процессе внедрения «умных» технологий и инновационного развития территорий.

Далее на примере опыта российских городов, участвующих в ведомственном проекте Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации «Умный город», рассмотрим степень вовлеченности университетов в его реализацию и влияние на достижение показателей индекса IQ-городов.

## Материалы и методы

За пять лет реализации ведомственного проекта «Умный город» в России к его участию присоединились 203 города, 15 из которых с численностью от 1 млн человек. По итогам 2022 г. по сравнению с базовым 2018 г. индекс «умных городов» вырос почти на 40 %<sup>1</sup>. К «высокоинтеллектуальным» городам относятся 89 участников проекта. Среднее значение индекса составляет 55 баллов из 120 возможных, что свидетельствует о наличии потенциала для дальнейшего внедрения «умных»

<sup>1</sup> Подведены итоги расчета индекса IQ городов по итогам 2022 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минстроя России. URL: <https://minstroyrf.gov.ru/press/podvedeny-itogi-rascheta-indeksa-iq-gorodov-po-itogam-2022-goda/> (дата обращения: 27.02.2024).

решений. Тем не менее анализ группы IQ-городов, относящихся к крупнейшим (где проживает более 1 млн человек), позволяет сделать вывод о сохранении высокого уровня дифференциации уровня цифровой трансформации городов. Традиционно лидерами являются Москва и Санкт-Петербург с общей суммой баллов 120 и 88,43 соответственно<sup>1</sup>. Однако на международном уровне статус «умного города» пока удалось подтвердить только Москве наряду с 99 другими мегаполисами из 32 стран мира<sup>2</sup>.

Помимо объективных причин лидерства городов федерального значения, связанных с высоким уровнем бюджетной обеспеченности, концентрации крупных отечественных IT-компаний и т. д., власти Москвы и Санкт-Петербурга активно сотрудничают с университетами и ведущими научно-исследовательскими центрами России. Например, в Санкт-Петербурге еще в 2017 г. под руководством ректора университета ИТМО был создан проектный офис «Умный город», в состав которого вошли представители органов публичной власти, бизнеса и научного сообщества. Члены проектного офиса выступают в роли экспертной группы оценки предложений по внедрению «умных» технологий в муниципалитетах региона [5, с. 22]. На базе института урбанистики и дизайна ИТМО создана лаборатория «Информационные технологии умного города», осуществляющая научно-исследовательские работы по изучению городского информационного пространства, сервисов для жителей и бизнеса, а также формирование предложений по повышению эффективности использования информационных ресурсов и систем в рамках концепции «Умный город»<sup>3</sup>. При запуске федерального проекта «Умный город» в Санкт-Петербурге исследователи ИТМО при поддержке органов власти провели социологическое исследование о развитии «умных» сервисов. Опрос населения позволил органам власти определить актуальность отдельных электронных сервисов «Умного города» для жителей Санкт-Петербурга [2, с. 117]. Аналогичные исследования проводились и в Москве. Таким образом, опыт Москвы и Санкт-Петербурга может быть полезен для регионов и крупных городов России в части сотрудничества с университетами.

Среди других городов к 2022 г. наиболее высокие темпы цифровизации городов продемонстрировали Красноярск, Казань и Нижний Новгород. Значительных успехов за последние два года в реализации проекта «Умный город» добились Уфа и Пермь (табл. 1).

При этом изначальные лидеры рейтинга, такие как Воронеж, Екатеринбург и Краснодар, существенно замедлили скорость внедрения «умных» решений в социально-экономическое развитие территорий. Анализ взаимосвязи числа университетов на территории города и уровня его IQ свидетельствует об отсутствии прямой корреляции, поскольку степень вовлеченности научного сообщества в процесс разработки и реализации «умных» решений определяется не количественными, а содержательными характеристиками (табл. 2).

Несмотря на то что Екатеринбург занимает третье место в России по количеству вузов, уступая только Москве и Санкт-Петербургу, административный центр Сверд-

<sup>1</sup> Мечта футуриста: как в России измеряют и повышают «интеллект» городов [Электронный ресурс] // Официальный сайт медиахолдинга РБК. URL: <https://национальныепроекты.рф/news/mechta-futurista-kak-v-rossii-izmeryayut-i-povyshayut-intellekt-gorodov?ysclid=ltlsh17qo079924112> (дата обращения: 27.02.2024).

<sup>2</sup> Москва получила сертификат «умного» города. Что это значит? [Электронный ресурс] // Официальный сайт медиахолдинга РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60c34b9c9a794744805dd7f1?from=sору> (дата обращения: 29.02.2024).

<sup>3</sup> Лаборатория «Информационные технологии умного города» [Электронный ресурс] // Официальный сайт института дизайна и урбанистики университета ИТМО. URL: [https://idu.itmo.ru/ru/page/18043/laboratoriya\\_informacionnye\\_tehnologii\\_umnogo\\_goroda.htm](https://idu.itmo.ru/ru/page/18043/laboratoriya_informacionnye_tehnologii_umnogo_goroda.htm) (дата обращения: 01.03.2024).



**Динамика индекса IQ-городов с численностью населения больше 1 млн чел.  
(за исключением Москвы и Санкт-Петербурга)**

Table 1. Dynamics of the IQ index of cities with a population of more than 1 million people  
(except for Moscow and St. Petersburg)

Город	2020*		2022**		Темпы роста IQ (2022 к 2020 г.)	
	Значение IQ	Место в рейтинге	Значение IQ	Место в рейтинге	Абсолютное значение, %	Место в рейтинге
Воронеж	63,38	1	54,75	10 ↓	86	13
Казань	60,93	2	88,33	1 ↑	145	2
Екатеринбург	56,65	3	60,47	7 ↓	107	9
Уфа	55,99	4	79,77	2 ↑	142	4
Краснодар	52,25	5	35,24	14 ↓	67	14
Челябинск	52,14	6	55,07	9 ↓	106	10
Нижний Новгород	51,09	7	73,22	4 ↑	143	3
Пермь	50,25	8	64,76	5 ↑	129	5
Самара	49,98	9	59,45	8 ↑	119	7
Ростов-на-Дону	49,71	10	48,86	11	98	11
Новосибирск	49,32	11	61,76	6 ↑	125	6
Омск	45,10	12	42,00	13 ↓	93	12
Волгоград	44,67	13	48,56	12 ↑	109	8
Красноярск	40,84	14	75,22	3 ↑	184	1

Примечание: \* Результаты оценки хода и эффективности цифровой трансформации городского хозяйства Российской Федерации (IQ городов) по итогам 2020 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минстроя России. URL: <https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2021/10/list-s-gorodami-iq-final.pdf?ysclid=ltlsx35eiu610620887> (дата обращения: 03.03.2024). \*\* Результаты оценки хода и эффективности цифровой трансформации городского хозяйства Российской Федерации (IQ городов) по итогам 2022 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минстроя России. URL: <https://pravdaosro.ru/wp-content/uploads/2023/07/Rezultaty-IQ-2022.pdf?ysclid=ltlt0xetxr869083228> (дата обращения: 03.03.2024).

Таблица 2

**Соотношение позиции города по количеству вузов и места в рейтинге по темпам роста IQ**

Table 2. The ratio of the city's position in terms of the number of universities and a place in the ranking in terms of IQ growth rates

Город	Место в рейтинге по темпам роста IQ	Рейтинг городов по количеству вузов*	Город	Место в рейтинге по темпам роста IQ	Рейтинг городов по количеству вузов*
Красноярск	1	12	Нижний Новгород	3	5
Казань	2	6	Уфа	4	13

Город	Место в рейтинге по темпам роста IQ	Рейтинг городов по количеству вузов*	Город	Место в рейтинге по темпам роста IQ	Рейтинг городов по количеству вузов*
Пермь	5	9	Челябинск	10	11
Новосибирск	6	3	Ростов-на-Дону	11	4
Самара	7	2	Омск	12	10
Волгоград	8	14	Воронеж	13	7
Екатеринбург	9	1	Краснодар	14	8

Примечание: \* Рейтинг городов России по числу вузов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Образовательного агентства UniPage LLC. URL: [https://www.unipage.net/ru/cities\\_student\\_russia](https://www.unipage.net/ru/cities_student_russia) Рейтинг\_городов\_России\_по\_числу\_вузов (дата обращения: 03.03.2024).

ловской области демонстрирует один из наиболее низких темпов интеллектуализации муниципального управления. Это говорит о недостаточной степени использования органами местного самоуправления имеющегося научного потенциала города при реализации проекта «Умный город». Аналогичная ситуация характерна для таких городов, как Самара, Ростов-на-Дону и Воронеж.

Для изучения роли университетов в становлении российских «умных городов» была проведена оценка 12 форм участия, объединенных в четыре группы факторов: управленческие, институциональные, социетальные, а также факторы, определяющие особенности взаимодействия университетов и местных администраций. Каждая из 12 форм была оценена по шкале от 0 до 3, где 0 — формы сотрудничества на практике не применяются, а 3 — высокая вовлеченность университетов в развитие «умных городов» в рамках этой формы. В качестве исходных данных для оценки использованы нормативно-правовые акты муниципальных образований, муниципальные программы и проекты, а также информация с официальных сайтов органов государственной власти субъектов Российской Федерации и муниципалитетов.

## Результаты и обсуждение

Оценка уровня вовлеченности университетов в реализацию проекта «Умный город» (табл. 3) позволила доказать их непосредственное влияние на темпы роста IQ городов. Наибольшую интегральную оценку получили такие города, как Казань, Красноярск и Нижний Новгород, являющиеся по итогам 2022 г. лидерами цифровизации городской среды. Тем не менее из возможных 36 баллов наивысшая оценка — у Казани с интегральным показателем 20 баллов, то есть только 56 %. Текущая практика говорит о том, что на сегодняшний день органы местного самоуправления не в полной мере используют потенциал университетов для становления «умных городов». Меньшая степень участия университетов в реализации проекта прослеживается по группе управленческих факторов, поскольку ни в одном из шести изученных муниципалитетов в состав рабочих групп по цифровизации городской среды не включены представители научного сообщества, а также не зафиксирована их роль в реализации дорожных карт. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в российских городах не получила широкого распространения практика привлечения представителей университетов для проведения социологических исследований о восприятии цифровых технологий разными возрастными группами населения.



**Оценка форм участия университетов в реализации проекта «Умный город»**  
 Table 3. Assessment of forms of participation of universities in the implementation of the “Smart city” project

Город	Управленческие факторы			Институциональные факторы			Факторы взаимодействия вузов и ОМСУ			Социетальные факторы			Интегральная оценка
	Членство в рабочих группах	Участие в реализации дорожных карт	Методическое сопровождение ОМСУ	Исследования, гранты	Научные лаборатории на базе университетов	Научно-экспертная оценка инициатив	Подготовка кадров для цифровой экономики	Технопарки и инновационные кластеры	Центры компетенций	Форумы, семинары	Мониторинг мнения граждан	Международное научное сотрудничество	
Казань	0	0	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	20
Красноярск	0	0	2	2	3	1	2	1	0	2	0	1	14
Нижний Новгород	0	0	2	1	2	1	2	2	2	3	1	1	17
Омск	0	0	2	1	2	1	1	2	1	2	0	1	13
Воронеж	0	0	1	1	1	0	1	1	1	2	0	0	8
Краснодар	0	0	1	1	1	0	1	1	0	2	0	0	7

Наиболее распространенными формами взаимодействия органов местного самоуправления и университетов в области внедрения «умных» технологий в России являются подготовка кадров для цифровой экономики, в том числе благодаря реализации федеральной инициативы по созданию в регионах цифровых кафедр, и проведение региональных, всероссийских и международных тематических встреч, конференций и форумов об опыте реализации концепции «Умный город» в отечественной практике. Тематические форумы позволяют городам не только обсудить условия дальнейшего развития интеллектуальных систем и решений, но и совместно с бизнесом, гражданским сообществом, учеными и исследователями определить потенциальные формы сотрудничества в области построения в России «умных городов».

Одним из масштабных примеров практической реализации модели «тройной спирали» в России является Университет Иннополис в Казани, на базе которого создано 17 научно-исследовательских лабораторий и 9 центров разработки, а также открыт Центр компетенций «Умный город». Университет активно сотрудничает с органами публичного управления, крупными IT-компаниями и отраслевыми партнерами. Исследователи университета совместно с органами власти за последние три года разработали методические рекомендации по запуску процесса цифровой трансформации городского хозяйства, апробировали множество инновационных технологий и решений для граждан, таких как цифровые двойники городов, «умный дом», служба заботы о жителях, беспилотное такси<sup>1</sup> и др. Стремительные темпы

<sup>1</sup> Центр городского хозяйства [Электронный ресурс] // Официальный сайт университета Иннополис. URL: <https://innopolis.university/center-municipal-services/?ysclid=ltltdrbtf1912085634> (дата обращения: 03.03.2024).

интеллектуализации Казани и других городов Республики Татарстан доказывают перспективность партнерства органов власти, бизнеса и научно-исследовательского сообщества в реализации концепции «Умный город».

Интересен опыт Сибирского государственного университета науки и технологий им. академика М. Ф. Решетнева. Студентам университета при поддержке компании МТС предоставлены специальные комплекты оборудования для разработки устройств, используемых в сфере ЖКХ, безопасности и для создания «умного города»<sup>1</sup>. Привлечение студентов к разработке «умных» решений имеет сразу несколько преимуществ: во-первых, обеспечивает привлечение наиболее прогрессивной и ориентированной на инновации группы населения (молодежи), во-вторых, развивает научно-исследовательские и изобретательские компетенции у обучающихся, в-третьих, может стать шагом в коммерциализации научных разработок и развития инновационных стартапов.

Аналогичные решения реализуются в Нижнем Новгороде. В частности, на базе одного из университетов региона создан научно-образовательный центр «Цифровые технологии умного города». В задачи центра входит разработка цифровых решений для городов региона, их пилотирование, проведение образовательно-просветительских мероприятий и т. д. Предполагается, что созданный научный центр станет площадкой по вопросам, связанным с концепцией «Умный город»<sup>2</sup>. По итогам 2023 г. Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского получил награду I Национальной премии за вклад в развитие цифровизации городского хозяйства «Умный город»<sup>3</sup>. Также активное участие в создании условий для интеллектуализации городской среды принимает нижегородский филиал НИУ ВШЭ, например, в 2023 г. был проведен международный хакатон «Умный город. Умный дом» для студенческих команд по разработке цифровых решений на основе новейших цифровых технологий. На базе университета было представлено более 10 проектов, конечная цель которых заключается в повышении качества жизни населения<sup>4</sup>. Победители хакатона в дальнейшем получили методическую и финансовую помощь.

Среди других примеров сотрудничества с университетами при развитии «умных городов» можно назвать создание в 2024 г. на базе Новосибирского государственного университета научно-образовательного центра по искусственному интеллекту, в рамках которого исследователи будут не только работать над созданием и внедрением технологий «умного города», но и осуществлять подготовку кадров для цифровой экономики. В краткосрочной перспективе исследователи займутся организацией «умных» сетей датчиков для мониторинга городской среды, разработкой IT-решений для управления общественным транспортом, решений использования технологий искусственного интеллекта в деятельности органов публичного управления и т. д. При разработке программ повышения квалификации и дополнительного образования предполагается их адресность и ориентация на запросы

<sup>1</sup> МТС и Университет Решетнева подписали на КЭФ соглашение о научно-техническом сотрудничестве [Электронный ресурс] // Официальный сайт Университета Решетнева. URL: <https://www.krsk.kp.ru/daily/27373/4553952/> (дата обращения: 03.03.2024).

<sup>2</sup> Научно-образовательный центр «Цифровые технологии Умного города» откроют в ННГУ [Электронный ресурс] // Официальный сайт ННГУ. URL: <http://www.unn.ru/site/about/news/nauchno-obrazovatelnyj-tsentr-tsifrovye-tehnologii-umnogo-goroda-otkroyut-v-nngu?ysclid=ltltzapdc400345283> (дата обращения: 03.03.2024).

<sup>3</sup> ННГУ получил награды Национальной премии «Умный город» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ННГУ. URL: <http://www.unn.ru/site/about/news/nngu-poluchil-nagrady-natsionalnoj-premii-umnuy-gorod?ysclid=ltltlrfhiw585938569> (дата обращения: 03.03.2024).

<sup>4</sup> НИУ ВШЭ — Нижний Новгород провел Международный онлайн-хакатон «Умный город. Умный дом» [Электронный ресурс] // Официальный сайт филиала НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде. URL: <https://nnov.hse.ru/news/876088653.html?ysclid=ltltms1114102753808> (дата обращения: 03.03.2024).

компаний-партнеров и резидентов наукограда «Кольцово». Например, по запросу компании «Роснано» преподавателями из Новосибирского государственного университета уже был запущен курс по робототехнике. На реализацию проекта из федерального бюджета будет выделено 632 млн руб., и почти 350 млн руб. планируется привлечь от частных партнеров, компаний «Ростелеком» и «Сбер»<sup>1</sup>. Описанная практика максимально приближена к зарубежному опыту, поскольку предполагает тесное сотрудничество органов власти, университетов с бизнесом и индустриальными партнерами.

## Выводы и рекомендации

Опыт российских городов показывает наличие взаимосвязи между степенью вовлеченности университетов в реализацию проекта «Умный город» и результатами интеллектуализации и цифровизации городского хозяйства. Крупные города, являющиеся участниками проекта, наделены потенциальной возможностью выстраивать сотрудничество с научным сообществом, поскольку в них сконцентрированы ведущие учебные заведения страны. Почти за 5 лет реализации проекта в отечественной практике сложились успешные кейсы совместной работы органов публичного управления, бизнеса и университетов в части разработки «умных» решений и их внедрения. Наиболее успешным примером является опыт университета Иннополис в Казани, поскольку на базе IT-города апробированы передовые технологии, ведется системная подготовка кадров для цифровой экономики с учетом запросов компаний и предприятий региона. Примеры Красноярска, Нижнего Новгорода и Новосибирска показывают, что университеты обладают необходимыми ресурсами для полноценного участия в реализации проекта «Умный город», выступая не только дискуссионной площадкой, осуществляя экспертное сопровождение решений городских властей, подготовку кадров, но и организуя непосредственную разработку цифровых решений, поддержку инновационных стартапов с последующей оценкой их социальных и экономических эффектов.

Критически важная роль университетов состоит в содействии социально ориентированному управлению, в отличие от хаотичной цифровизации отдельных процессов городского управления и сбора данных, без их дальнейшего анализа. «Поворот от технократического регулирования к стратегии социально ориентированного управления» [6, с. 78] возможен при расширении практики участия университетов в реализации концепции «умного города». Стоит согласиться, что управление станет действительно «умным» только «в связи с социально ориентированными программами деятельности, обеспечивающими выявление конкретных проблем и их решений на основе применения знаний об объекте управления как субъекте, о функциях управления и, конечно же, при условии организации социальной обратной связи, где главным фигурантом становятся население и заинтересованные группы» [6, с. 79–80].

В настоящее время потенциал российских университетов использован не в полном объеме. Представители научного сообщества слабо вовлечены в процесс разработки муниципальных дорожных карт и практически не привлекаются для проведения исследований актуальных потребностей горожан и их запросов от «умного города». В связи с этим для полномасштабной реализации проекта «Умный город» в России перед органами местного самоуправления стоит задача выстроить

<sup>1</sup> В НГУ создан научно-образовательный центр по ИИ для внедрения технологий «умного города» и подготовки кадров [Электронный ресурс] // Национальный портал в сфере искусственного интеллекта. URL: [https://ai.gov.ru/mediacenter/v-ngu-sozdan-nauchno-obrazovatelnyy-tsentr-po-ii-dlya-vnedreniya-tehnologiy-umnogo-goroda-i-podgotovki-kadrov/?ysclid=lttpep7kv462323345](https://ai.gov.ru/mediacenter/v-ngu-sozdan-nauchno-obrazovatelnyy-tsentr-po-ii-dlya-vnedreniya-tehnologiy-umnogo-goroda-i-podgotovki-kadrov) (дата обращения: 08.03.2024).

стратегию сотрудничества с университетами и бизнесом, в том числе с учетом лучших отечественных и зарубежных практик.

Для развития сотрудничества университетов и органов публичной власти при реализации концепции «умного города» предлагается ряд рекомендаций.

1. Составить карту научно-исследовательских проектов по проблемам, актуальным для их города с указанием потенциальных стейкхолдеров таких проектов.
2. Развивать партнерские отношения с органами публичной власти всех уровней и другими университетами.
3. Формировать и поддерживать научно-исследовательские лаборатории и инициативные исследования по проблемам городского развития.
4. Вовлекать студентов в работу по научно-исследовательским проектам в области городского развития, «умного города» и т. п.
5. Включать представителей научного сообщества в состав членов рабочих групп, созданных с целью инновационного развития территорий.
6. Тиражировать отечественную практику проведения научно-исследовательских конкурсов и грантов среди студентов на лучшие разработки «умных» технологий и др.
7. Органам публичной власти необходимо создавать формы и механизмы грантовой поддержки совместных исследований и разработки решений в области «умного города» на среднесрочную перспективу; предоставить возможность льготного кредитования таких разработок при участии бизнеса.

## Литература

1. Баймуратов У. Б., Жанбаев Р. А., Сагинтаева С. С. Модель тройной спирали в формировании концептуального механизма взаимодействия высшего образования и бизнеса: региональный аспект // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 4. С. 1046–1060.
2. Белый В. А. Развитие сервисов «умного города»: результаты опроса граждан в Санкт-Петербурге // Научный сервис в сети Интернет. 2020. № 22. С. 116–128.
3. Васильева Е. И., Орфонидий А. В. Реализация концепции Smart City в городах Уральского федерального округа // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 159–172.
4. Костко Н. А., Печеркина И. Ф., Попкова А. А. Модели реализации концепции «Умный город» в стратегиях социально-экономического развития крупных городов Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 4. С. 197–223.
5. Митягин С. А. Умный Санкт-Петербург: комплексный подход к внедрению информационных технологий управления мегаполисом // Вестник электроники. 2019. № 1 (79). С. 18–25.
6. Тихонов А. В., Богданов В. С. От «умного регулирования» к «умному управлению»: социальная проблема цифровизации обратных связей // Социологические исследования. 2020. № 1. С. 74–81.
7. Almarri K., Boussabaine H. Critical success factors for public-private partnerships in smart city infrastructure projects // Construction Innovation. 2023. P. 1–37.
8. Dameri R. P., Cocchia A. Smart city and digital city: Twenty years of terminology evolution // In X Conference of the Italian Chapter of AIS, ItAIS. P. 1–8.
9. Ferraris A., Belyaeva Z., Bresciani C. The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives // Journal of Business Research. 2018. P. 163–171.
10. Francesco A., Marcos L., Sotirios P. Understanding Smart Cities: Innovation Ecosystems, Technological Advancements, and Societal Challenges // Technological Forecasting and Social Change. 2019. Pp. 1–28.
11. Guenduez A., Frischknecht R., Frowein S. Government-university collaboration on smart city and smart government projects: What are the success factors? // Cities. 2024. P. 1–13.
12. Riviezzo A., Napolitano M. R., Fusco F. Along the pathway of university missions: A systematic literature review of performance indicators // Daniel, A.D., Teixeira, A.A.C. & Preto, M.T. (Eds), Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development. 2020. Universidade de Lisboa, Portugal. P. 24–50.
13. Rybnicek R., Konigsguber R. What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature // Journal of Business Economics. 2019. N 2. P. 221–250.

**Об авторах:**

**Васильева Елена Игоревна**, доцент кафедры регионального и муниципального управления Уральского института управления — филиала РАНХиГС (Екатеринбург, Российская Федерация), кандидат социологических наук; vasilyeva-ekb@yandex.ru

**Орфонидий Анастасия Васильевна**, студент факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); orfonidiin@mail.ru

**References**

1. Baymuratov U. B., Zhanbaev R. A., Sagintaeva S. S. The triple helix model in the formation of the conceptual mechanism of interaction between higher education and business: regional aspect // *Economics of the region [E'konomika regiona]*. 2020. V. 16, N 4. P. 1046–1060. (In Russ.).
2. Bely V. A. Development of “smart city” services: results of a survey of citizens in St. Petersburg // *Scientific service on the Internet [Nauchny'j servis v seti Internet]*. 2020. N 22. P. 116–128. (In Russ.).
3. Vasilyeva E. I., Orfonidij A. V. Implementation of the Smart City concept in the cities of the Ural Federal District // *Public Administration. Electronic newsletter [Gosudarstvennoe upravlenie. E'lektronny'j vestnik]*. 2022. N 94. P. 159–172. (In Russ.).
4. Kostko N. A., Pecherkina I. F., Popkova A. A. Models for the implementation of the “Smart City” concept in the strategies of socio-economic development of large cities of the Russian Federation // *Issues of state and municipal management [Voprosy' gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya]*. 2022. N 4. P. 197–223 (In Russ.).
5. Mityagin S. A. Smart St. Petersburg: an integrated approach to the implementation of information technologies for managing a metropolis // *Bulletin of Electronics [Vestnik e'lektroniki]*. 2019. N 1 (79). P. 18–25. (In Russ.).
6. Tikhonov A. V., Bogdanov V. S. From “smart regulation” to “smart management”: the social problem of digitalization of feedback loops // *Sociological Research [Sociologicheskie issledovaniya]*. 2020. N 1. P. 74–81. (In Russ.).
7. Almarri K., Boussabaine H. Critical success factors for public-private partnerships in smart city infrastructure projects // *Construction Innovation*. 2023. P. 1–37.
8. Dameri R. P., Cocchia A. Smart city and digital city: Twenty years of terminology evolution // *In X Conference of the Italian Chapter of AIS, ItAIS*. Pp. 1–8.
9. Ferraris A., Belyaeva Z., Bresciani C. The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives // *Journal of Business Research*. 2018. Pp. 163–171.
10. Francesco A., Marcos L., Sotirios P. Understanding Smart Cities: Innovation Ecosystems, Technological Advancements, and Societal Challenges // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Pp. 1–28.
11. Guenduez A., Frischknecht R., Frowein S. Government-university collaboration on smart city and smart government projects: What are the success factors? // *Cities*. 2024. P. 1–13.
12. Riviezzo A., Napolitano M. R., Fusco F. Along the pathway of university missions: A systematic literature review of performance indicators // Daniel, A. D., Teixeira, A. A. C. & Preto, M. T. (Eds), *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development*. 2020. Universidade de Lisboa, Portugal. P. 24–50.
13. Rybnicek R., Konigsgruber R. What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature // *Journal of Business Economics*. 2019. N 2. P. 221–250.

**About the authors:**

**Elena I. Vasilyeva**, Associate Professor of the Department of Regional and Municipal Management of Ural Institute of Management — branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russian Federation), Candidate of Sociological Sciences; vasilyeva-ekb@yandex.ru

**Anastasia V. Orfonidij**, student of Faculty of State Administration of Moscow State University (Moscow, Russian Federation); orfonidiin@mail.ru

# Принцип доступности государственных и муниципальных услуг: правовое регулирование и реализация

*Сергевнин С. Л., Алехина И. С., Соловьева А. К. \**

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

## РЕФЕРАТ

Цель работы — рассмотреть принцип доступности в специальной и научной литературе, предпринята попытка сформулировать: дефиницию принципа доступности государственных и муниципальных услуг; дефиницию правового стандарта принципа доступности предоставления государственных и муниципальных услуг; правовые стандарты для реализации принципа доступности; проанализировать нормативные++ правовые акты государств — участников СНГ о государственных и муниципальных услугах, в том числе на соответствие принципу доступности, а также проанализировать сайты/порталы, предоставляющие доступ к получению государственных и муниципальных услуг в государствах — участниках СНГ.

Авторы делают вывод, что принцип доступности основывается на простоте и удобстве для услугополучателя, реализуется на основе принципа всеобщности, в различной форме (очной и цифровой), посредством установленных гарантий, сформулированных в виде правовых стандартов принципа доступности предоставления государственных и муниципальных услуг. Предлагаются следующие стандарты принципа доступности предоставления государственных и муниципальных услуг: «общие», стандарты для услуг, предоставляемых посредством сайтов/порталов государственных и муниципальных услуг, стандарты получения услуги в центрах «одного окна».

*Ключевые слова:* принцип доступности, правовой стандарт, правовой стандарт принципа доступности, правовой стандарт принципа доступности государственных и муниципальных услуг, государственные услуги, муниципальные услуги, сайт государственных услуг, портал государственных услуг, сервисное государство, слышащее государство, СНГ

**Для цитирования:** *Сергевнин С. Л., Алехина И. С., Соловьева А. К.* Принцип доступности государственных и муниципальных услуг: правовое регулирование и реализация // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 38–56.

## The Principle of Accessibility of State and Municipal Services: Legal Regulation and Realization

*Sergey L. Sergevnin, Irina S. Alekhina, Anna K. Soloveva\**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), Saint Petersburg, Russian Federation; \*soloveva-ak@ranepa.ru

## ABSTRACT

The purpose of the work is to consider the principle of accessibility in the specialized and scientific literature, an attempt was made to formulate: a definition of the principle of accessibility of state and municipal services; a definition of the legal standard of the principle of accessibility of the provision of state and municipal services; legal standards for the implementation of the principle of accessibility; to analyze regulatory legal acts of the CIS member states on state and municipal services, including compliance with the principle of accessibility, as well as to analyze websites/portals that provide access to state and municipal services in the CIS member states.



The authors conclude that the principle of accessibility is based on simplicity and convenience for the service recipient, is implemented on the basis of the principle of universality, in various forms (face-to-face and digital), through established guarantees formulated in the form of legal standards for the principle of accessibility of the provision of state and municipal services. The following standards of the principle of accessibility of the provision of state and municipal services are proposed: “general”, standards for services provided through websites/portals of state and municipal services, standards for receiving services in “one-stop shop” centers.

**Keywords:** principle of accessibility, legal standard, legal standard of the principle of accessibility, legal standard of the principle of accessibility of state and municipal services, state services, municipal services, state services website, state services portal, service state, listening state, CIS

**For citation:** Sergevnin S. L., Alekhina I. S., Soloveva A. K. The Principle of Accessibility of State and Municipal Services: Legal Regulation and Realization // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 38–56.

## Введение

Государственные и муниципальные услуги, являясь одним из способов взаимодействия граждан и организаций с органами публичной власти, должны обладать таким важнейшим качеством как доступность. Доступность государственной или муниципальной услуги — это неотъемлемое, имманентное свойство данного вида услуг, которое отражает открытую, беспрепятственную и гарантированную возможность их получения каждым потребителем, гражданином или организацией.

Повышение доступности государственных услуг обозначено в качестве одной из целей административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.<sup>1</sup>, а Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>2</sup> (далее — ФЗ о госуслугах) относит «доступность обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг и предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья», к основным принципам предоставления государственных и муниципальных услуг (п. 5 ст. 4 названного закона). Очевидно, что подобный законодательный подход к доступности придает ей динамический, процессуальный характер, поскольку соблюдение этого принципа должно быть обеспечено и на стадии обращения за предоставлением государственной или муниципальной услуги, и на стадии ее непосредственного предоставления. Элементарные вопросы заявителя: об информации о государственной или муниципальной услуге, о сроках и порядке ее предоставления, о необходимых документах, о работе портала «Госуслуги», а также более сложные: об электронном взаимодействии между уполномоченными органами, о досудебном обжаловании нарушений прав получателей услуг и другие — все они связаны именно с принципом доступности государственных и муниципальных услуг.

Принцип доступности государственных и муниципальных услуг является относительно новым для российской правовой системы и связан с переходом к концепции «сервисного государства», которое рассматривается как «особая политическая форма организации публичной власти, располагающая специальным аппаратом управления, направленным на оказание публичных услуг индивидам, а также система со-

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 — 2010 годах» // Собр. законодательства Российской Федерации. 2005. № 46. Ст. 4720.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собр. законодательства Российской Федерации. 2010. № 31. Ст. 4179.

циально-правовых гарантий достойного жизнеобеспечения человека, его прав и свобод» [21, с. 46]. Основу сервисного государства, как подчеркивают те же авторы, составляют «принцип сетевой организации и электронного управления (оказание публичных услуг на основе информационно-коммуникативных технологий)» [Там же].

### Принцип доступности в российском публичном праве

Принцип доступности является межотраслевым, так как имеет значение не только для сферы государственных и муниципальных услуг, но и для других сфер, где граждане и организации вступают в публично-правовые отношения с государством.

Так, доступ к правосудию является одним из конституционных условий (факторов, гарантий) осуществления судебной власти. Различные аспекты действия данного принципа получили свое освещение в научной литературе, многие из предложенных учеными-юристами подходов к исследованию специфики принципа доступности правосудия могут быть применены и при изучении особенностей принципа доступности государственных и муниципальных услуг.

Например, по мнению Д. Н. Козака, «доступность правосудия — это наличие институциональных и процессуальных гарантий, обеспечивающих права потенциальных участников процесса «получить справедливое правосудие»» [22]. С. А. Воронин исследует доступность правосудия как конституционный принцип осуществления судебной деятельности [9]. В. С. Крисью связывает реализацию принципа доступности правосудия и создание единого информационного пространства судебной системы [24]. Исследуя процессуальные гарантии доступности правосудия при обращении в суд общей юрисдикции, В. Ф. Борисова отмечает «доступность процессуально-правового механизма, обеспечивающего правильное и своевременное рассмотрение и разрешение спора, а в итоге защиту нарушенного или неправомерно оспариваемого права» [5]. А. Ю. Олимпиев и Е. И. Майорова исследуют принцип доступности правосудия в решениях Конституционного Суда Российской Федерации [28].

Электронное правосудие как средство реализации принципа доступности гражданско-судопроизводства рассматривает Долотин Р. Р., отмечая, что «высокотехнологичные инструменты позволяют, к примеру, с использованием средств информационно-телекоммуникационной сети Интернет обеспечивать равную доступность к обращению в суд с заявлениями даже для маломобильных граждан, равную доступность к информации о движении дела и другим сведениям, имеющим значение для дела; равную возможность участвовать в судебном рассмотрении дела иногородним судом при проведении заседания с использованием средств онлайн-видеотрансляции; равную доступность к процедуре предоставления суду необходимых доказательств посредством электронной связи, если речь идет о документах, изображениях, видео- и аудиозаписях, в отношении которых имеется физическая возможность передачи по линиям связи в виде электронных цифровых сигналов, и др.» [14]. Однако, как отмечает Л. А. Тремполец, «в российском законодательстве об административном судопроизводстве доступность как принцип не закрепляется (КАС РФ не выделяет такой принцип)» [33, 34].

Принцип доступности проявляется в избирательных правоотношениях: по мнению И. С. Алехиной, «аспект цифровых выборов можно рассматривать различно, например, как инструмент/средство, обеспечивающие доступность реализации избирательных прав граждан» [3].

Доступность играет важную роль в *социальной сфере*, где можно выделить несколько направлений реализации принципа доступности:

- при осуществлении социального обеспечения в форме материальных выплат (пенсий, пособий и т. д.) и иной форме (социально-бытовое обслуживание, уход за инвалидами, психологическая, юридическая помощь и т. д.);



- в здравоохранении (медицине);
- в образовании.

Согласно ст. 39 (ч. 1) Конституции РФ, *социальное обеспечение* в соответствующих юридически значимых случаях является конституционно-правовой гарантией. При этом следует симптоматично использование конституционным законодателем слова «каждому» в данной статье, которое напрямую отсылает к принципу доступности социального обеспечения. Данный принцип исследовался в научной литературе в сфере права социального обеспечения. Так, Е. А. Истомина, исследуя доступность как требование к информационной составляющей правового регулирования социального обеспечения, понимает указанную категорию следующим образом: «информационные регистры и системы в этой сфере должны обладать такой ключевой характеристикой, как доступность, то есть известны и открыты для пользования, представлены в понятной для восприятия форме» и отмечает, что «законодательство о социальном обеспечении как источник сведений о возможном и должном поведении в целом направлено на информирование граждан. Однако в силу множественности нормативных правовых актов, их объема, комплексного характера, усложненных формулировок предоставляемые возможности могут быть малопонятны, поэтому с информационной функцией законодательство явно «не справляется»» [18].

В свою очередь А. В. Кончугов под доступностью социального обеспечения понимает сложное системное образование, которое характеризуется:

- совокупностью средств, предоставление которых является действительным и достаточным для функционирования субъекта (объекта);
- определенным порядком снабжения субъекта (объекта) ресурсами, необходимыми для реализации обязанностей или своего предназначения, выполнения предписанных или предопределенных (прикладных) функций;
- достигаемым состоянием субъекта (объекта), которое выражается в гарантированной поддержке их жизни и дееспособности, функционального предназначения, в требуемом уровне защищенности [23].

Обеспечение доступности *здравоохранения* в России исследовала Т. В. Чубарова, определив доступность ее как «возможность для гражданина своевременно получить необходимый набор медицинских услуг в соответствии с потребностью для достижения наилучших результатов для здоровья» [39]. К. Н. Калашников рассматривает доступность здравоохранения через призму «длительности ожидания плановой операции, транспортной удаленности больницы» [19]. И. А. Гареева отмечает, что «россияне, работающие в различных сферах, выплачивают налоги и страховые взносы по системе обязательного медицинского страхования, но имеют разную степень доступности и обеспечения квалифицированной медицинской помощью, что, в свою очередь, отражается на степени доверия к системе, с одной стороны, и на показателях заболеваемости и смертности населения, — с другой» [10; 15].

Принцип доступности образования исследовали, например: Е. Н. Лекомцева [26], А. А. Кирилловых [20], М. В. Лазарева, Н. В. Стрельникова [25] и др. Интересна точка зрения М. В. Новикова, который, рассматривая доступность образования, представил следующие критерии ее оценки: «экономическая (финансовая), транспортная (географическая), содержательная, социальная, информационная», а также сформулировал их дефиниции [27]. По мнению Е. А. Гиловой, «принцип доступности заключается в организации учебно-методического процесса, позволяющего отбирать материал доступный, посильный и в то же время развивающий, представляющий трудность для учащихся. Доступность информации не равна понятию объективной простоты/сложности материала, поскольку зависит от уровня интеллектуальных возможностей учащегося» [12]. Е. Н. Землянская отмечает, что в условиях федеральных государственных стандартов в сфере образования принцип доступности нуждается в уточнении, в том числе и с учетом различных подходов

к определению сущности обучения, которые сложились в настоящее время в психолого-педагогической науке [16].

Принцип доступности исследовался юристами и применительно к инвестиционным отношениям: например, А. Д. Гафурзода и П. И. Мирзоев отмечают, что доступность информации «играет ключевую роль в формировании благоприятного инвестиционного климата» [11].

Особое внимание необходимо уделить правовым позициям Конституционного Суда Российской Федерации, в практике которого реализация принципа доступности не раз подвергалась конституционно-правовой оценке применительно к различным сферам<sup>1</sup>:

- сфере правосудия: например, обеспечение доступности правосудия в контексте территориальной и транспортной доступности, технических возможностей видеоконференц-связи, судебных издержек и др.<sup>2</sup>;
- сфере образования: например, «доступность высшего образования во многом связана с возможностью получить его бесплатно, а основой государственных гарантий получения гражданами Российской Федерации бесплатного высшего образования в пределах государственных образовательных стандартов является государственное и (или) муниципальное финансирование обучения в высших учебных заведениях»<sup>3</sup>;
- сфере предоставления публичных услуг: например, доступность для потребителей услуг в сфере электроэнергетики<sup>4</sup>, почтовой связи<sup>5</sup>;
- сфере земельных правоотношений, в частности по обеспечению государственными органами публичной доступности сведений об ограничениях на возведение построек на конкретных земельных участках<sup>6</sup>;
- сфере медицинской помощи; в данной сфере принцип доступности и качества медицинской помощи предполагает «максимально оперативное предоставление различных видов медицинской помощи, притом что в таких организациях, как правило, имеется не только необходимое медицинское оборудование, но и квалифицированные специалисты, обладающие соответствующим опытом работы»<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Принцип доступности упоминается в 69 постановлениях Конституционного Суда Российской Федерации.

<sup>2</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 09.11.2018 № 39-П «По делу о проверке конституционности частей первой и третьей ст. 1, частей первой, третьей и четвертой ст. 35 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан А. В. Лушникова А. С. Пушкарева и И. С. Пушкарева».

<sup>3</sup> Определение Конституционного Суда Российской Федерации от 5 октября 2001 г. № 187-О; от 15 апреля 2008 г. № 274-О-О; от 13 февраля 2024 г. № 243-О.

<sup>4</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № 19-П «По делу о проверке конституционности пункта 6 Правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг в связи с жалобой акционерного общества «Верхневолгоэлектромонтаж-НН»; определения Конституционного Суда Российской Федерации от 4 октября 2012 г. № 1813-О, от 20 декабря 2018 г. № 3142-О и др.

<sup>5</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 28 декабря 2022 г. № 59-П «По делу о проверке конституционности положений части первой ст. 19, ст. 21 Федерального закона «О почтовой связи» и п. 2 ст. 62 Федерального закона «О связи» в связи с жалобой гражданина М. Д. Малинина».

<sup>6</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 3 июля 2019 г. № 26-П «По делу о проверке конституционности ст. 15, 16 и 1069 Гражданского кодекса Российской Федерации, п. 4 ст. 242.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации и ч. 10 ст. 85 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в связи с жалобой администрации городского округа Верхняя Пышма»; определение Конституционного Суда Российской Федерации от 27 декабря 2023 г. № 3581-О.

<sup>7</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 12 октября 2023 г. № 47-П «По делу о проверке конституционности ч. 1 ст. 65 Федерального закона «О службе

## Понятие доступности государственных и муниципальных услуг

Доступность — многоаспектное, сложное свойство государственных и муниципальных услуг, полноценное исследование которого отражает его межотраслевой характер и требует взаимодействия представителей правовой, экономической, социологической и технических наук. Особый интерес для юристов, работающих над данной проблемой, представляют прикладные социолого-экономические исследования, посвященные доступности конкретных видов услуг, способов их предоставления или уровню доступности государственных и муниципальных услуг в различных субъектах Российской Федерации [6; 8; 35]. Фактические данные о практике применения законодательства о государственных и муниципальных услугах, полученные в результате таких исследований, позволяют сделать выводы о степени удовлетворенности потребителей качеством услуг [13], что является важным индикатором их доступности, и служат эмпирической базой для совершенствования нормативно-правовой основы принципа доступности государственных и муниципальных услуг.

Так, в качестве целевого показателя достижения национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» установлены<sup>1</sup>:

- увеличение к 2030 г. до 99% доли предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме, в том числе внедрение системы поддержки принятия решений в рамках предоставления не менее чем 100 массовых социально значимых государственных услуг в электронной форме в проактивном режиме или при непосредственном обращении заявителя, за счет внедрения в деятельность органов государственной власти единой цифровой платформы;
- обеспечение к 2030 г. повышения уровня удовлетворенности граждан качеством работы государственных и муниципальных служащих и работников организаций социальной сферы не менее чем на 50%;
- увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%.

Правовая природа, содержание и особенности доступности государственных и муниципальных услуг не были предметом комплексных специальных правовых исследований [1]. Традиционно в общих теоретических работах, посвященных данному правовому институту, доступность рассматривается как один из принципов предоставления услуг [7; 13; 17], который, как правило, относят к группе специальных [36; 37, с. 12].

Однако место принципа доступности в системе принципов предоставления государственных и муниципальных услуг нельзя определить однозначно. Так, М. А. Ступаева расценивает принцип доступности как базовый, проявляющий себя в различных формах и подкрепляющийся иными, вспомогательными, организационно-правовыми принципами. В частности, его проявлениями будут: наличие возможности получения услуг в электронной форме; заявительный порядок обращения, который имеет организационное начало; открытость деятельности государственных и муниципальных органов для внешнего наблюдения и контроля.

---

в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и части второй ст. 379.5 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобой гражданина С. А. Елисеева».

<sup>1</sup> Пп. «ж, и» п. 8 Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г.» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> . 21.07.2020.

Благодаря доступности, «каждый гражданин Российской Федерации должен иметь возможность не только оперативно, в полной мере и на законных основаниях получать государственные и муниципальные услуги, но и иметь как можно более полный доступ ко всему спектру информации о данной сфере с учетом его постоянных изменений» [30].

Согласно положениям ст. 4 Модельного закона «О государственных и муниципальных услугах»<sup>1</sup> предоставление (оказание) государственных и муниципальных услуг основывается на принципах: равенства оказания и доступности государственных и муниципальных услуг для всех услугополучателей независимо от пола, расы, языка, состояния здоровья, инвалидности, этнической принадлежности, вероисповедания, возраста, политических или иных убеждений, образования, происхождения, имущественного или иного положения, организационно-правовой формы юридического лица, общественного объединения, а также других обстоятельств. В ст. 9 и 10 этого же модельного закона соответственно закреплены: право услугополучателя получать и обязанность услугодателя предоставлять услуги в доступной форме, в том числе в электронной (цифровой) форме.

Данный подход раскрывает неразрывную взаимосвязь принципа доступности и принципов равенства и равноправия при получении государственных и муниципальных услуг [4, с. 142]. Наиболее показательно это демонстрируют деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (далее по тексту — МФЦ) и работа портала «Госуслуги». При этом некоторые авторы, например С.С. Цукарь, считают МФЦ «институтами переходного этапа от традиционных форм взаимодействия гражданина и государства к новым онлайн формам» [38, с. 146].

Таким образом, можно выделить доступность: массовую (всеобщую) и индивидуальную (персонализированную).

Всеобщая доступность как абсолютное свойство государственной и муниципальной услуги означает гарантированную возможность всех и каждого из потребителей получить соответствующую услугу на общих основаниях и без дополнительных препятствий. Например, это проявляется в всеобщем заявительном порядке получения услуг; в экстерриториальности получения некоторых массовых государственных и муниципальных услуг, независимо от места жительства или места пребывания получателя услуги [36, с. 29; 8, с. 55].

В свою очередь индивидуальная доступность как относительное свойство государственной и муниципальной услуги означает возможность, гарантированную именно конкретному потребителю, адресно получить предназначенную ему услугу при соблюдении индивидуальных условий ее предоставления.

Новым уровнем обеспечения доступности государственных и муниципальных услуг как массовых, так и персонализированных, становятся решения, связанные «с цифровизацией, с использованием технологий искусственного интеллекта... [которые] дают возможность создавать цифровые платформы, которые позволяют оптимально выстроить взаимодействие граждан, бизнеса и государства между собой... Для государства такие технологии, интегральные платформы открывают огромные возможности ... мы сможем и дальше выстраивать работу всех уровней власти вокруг интересов каждого человека, каждой семьи, предоставлять государственные и муниципальные услуги гражданам, бизнесу проактивно, в удобном формате с максимально быстрым получением результата»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Принят на 54-м пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ (постановление № 54-27 от 28 октября 2022 г.).

<sup>2</sup> Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 29.02.2024 // Российская газета. 2024. 01 марта. № 46.

Проактивный режим оказания услуги означает, что услуга предоставляется в беззаявительном порядке, по инициативе услугодателя в электронной (цифровой) форме с согласия услугополучателя, выраженного посредством заполнения электронной (цифровой) формы, размещенной на Едином портале или на официальном сайте услугодателя. «При этом единое и общепризнанное понятие проактивной государственной услуги отсутствует, в том числе ввиду того, что концепция проактивности в контексте государственного сектора изучена недостаточно» [31, с. 9].

Персонализированный подход в оказании государственных и муниципальных услуг является первоосновой для перехода к их проактивной форме. Под методикой персонализации государственных и муниципальных услуг понимается «последовательная совокупность действий исследователя, приводящая к формированию персонализированного перечня государственных услуг на основе жизненного статуса гражданина», при этом происходит «адаптация государственной информации и сервисов к потребностям каждого гражданина» [38, с. 142–143]. Критериями персонализации могут выступить: пол, возраст, место жительства, образование, семейное положение, состояние здоровья и др.

Наиболее актуальным примером персонализации является сегодня оказание государственных услуг военнослужащим через «Личный кабинет военнослужащего», работа которого обеспечивается Федеральным казенным учреждением «Военно-социальный центр» Министерства обороны Российской Федерации<sup>1</sup>. Военно-социальный центр работает по принципу «одного окна», в его задачи входит решение вопросов, связанных с обеспечением военнослужащих денежным довольствием; прохождением военной службы; награждениями государственными наградами и медалями; льготным медицинским обеспечением; обеспечением жильем и военно-ипотечным кредитованием; выдачей электронных или обычных удостоверений ветерана боевых действий, а также справок на льготы для членов семей участников СВО<sup>2</sup>.

Персонализация услуг и внедрение проактивности невозможны без постоянного сбора и анализа полномоченными государственными и муниципальными структурами необходимых персональных данных о гражданах с последующим социальным профилированием информации о гражданах. Первый шаг на данном пути уже сделан с формированием и ведением федерального регистра сведений о населении «в целях совершенствования предоставления государственных и муниципальных услуг и выполнения государственных и муниципальных функций, в том числе в электронной форме»<sup>3</sup>. Кроме того, в литературе высказывается мнение о том, что «в итоге личный кабинет на «Госуслугах» постепенно превращается в официальный цифровой профиль лица, который аккумулирует получаемые и верифицируемые органами власти, работодателями, цифровыми финансовыми и иными платформами сведения о гражданине, затрагивающие основные сферы его жизни

<sup>1</sup> Приказ Министра обороны Российской Федерации от 06.12.2019 № 727 (ред. от 04.03.2024) «Об определении Порядка обеспечения денежным довольствием военнослужащих Вооруженных Сил Российской Федерации и предоставления им и членам их семей отдельных выплат» (Зарегистрировано в Минюсте России 15.01.2020 № 57168).

<sup>2</sup> Бойко А. Все проблемы солдат на СВО теперь можно решить через «одно окно»: выплаты, жилье, помогут со всем [Электронный ресурс] // Официальный сайт АО «Издательский дом «Комсомольская правда». 18.07.2024. URL: <https://www.kp.ru/daily/217165/4265546/WWW.KP.RU>; <https://www.kp.ru/daily/27609/4960597/> (дата обращения: 22.07.2024).

<sup>3</sup> Ч. 1 и 2 Федерального закона от 08.06.2020 № 168-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 08.06.2020.

(семья и дети, недвижимость и транспорт, здоровье, образование и работа, пенсия, льготы и выплаты, доходы и налоги, развлечения и отдых, круг общения, хобби, предпочтения и проч.)» [29, с. 144].

Расширение проактивности в сфере государственных и муниципальных услуг несет в себе и риски, связанные с несанкционированным доступом к персональным данным граждан, поэтому в любом случае дальнейшее законодательное регулирование оснований и порядка социального профилирования должно быть основано на общем принципе законности обработки персональных данных только с согласия субъекта персональных данных<sup>1</sup>.

### **Правовые стандарты доступности государственных и муниципальных услуг**

В основу законодательного регулирования принципа доступности может быть положен «правовой стандарт доступности» [2], который можно определить как совокупность признанных на международном и внутригосударственном уровне правовых норм и нормативных требований, обобщающих накопленный опыт правового регулирования общественных отношений в сфере государственных и муниципальных услуг и направленных на обеспечение единообразного понимания и применения принципа доступности.

В законодательстве Российской Федерации о государственных и муниципальных услугах и административных регламентах органов-услугодателей федеральных субъектов Российской Федерации и муниципальных целесообразно установить общие и специальные правовые стандарты доступности.

К общим стандартам могут быть отнесены:

- наличие различных форм предоставления государственной и муниципальной услуги с предоставлением заявителю права выбора удобной для него формы. Например: очная (непосредственная) форма получения услуги у самого услугодателя или в МФЦ; возможность направления традиционного письменного обращения посредством почтовой связи, электронного обращения через сайт органа-услугодателя, через портал государственных услуг;
- экстерриториальная доступность;
- качественное и оперативное межведомственное взаимодействие органов, участвующих в предоставлении услуги;
- возможность предоставления услуги в проактивном режиме;
- обоснованный размер платы за предоставление государственной или муниципальной услуги.

К специальным стандартам услуг, предоставляемых посредством сайтов и порталов государственных и муниципальных услуг, можно отнести:

- простой и понятный для потребителя поиск услуг по различным критериям: жизненным ситуациям, органам, предоставляющим услуги, взаимосвязанным услугам;
- информирование потребителя об этапах и формах оказания услуг, а также о способах получения результата услуги;
- удобство записи онлайн, наличие вариативности для записи на получение услуги;
- возможность получения консультаций специалиста, сопровождающего получение услуги, и наличие различных способов консультирования (с помощью голосового или онлайн помощника, по телефону, электронной почте, через личные кабинеты и т. д.);

<sup>1</sup> Ст. 5 и 6 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «О персональных данных» // Собр. законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3451.



- наличие простого и понятного личного кабинета заявителя на портале государственных или муниципальных услуг или сайте органа-услугодателя, с обеспечением безопасности персональных данных;
- наличие обратной связи с заявителем по каждому этапу получения услуги. Особо следует выделить группу специальных стандартов для оказания услуг в МФЦ и центрах «одного окна»;
- территориальная и транспортная доступность;
- создание условий, обеспечивающих отсутствие очередей либо минимальное время ожидания;
- наличие консультационного сопровождения;
- необходимое состояние и оборудование помещений МФЦ в соответствии с минимальным уровнем требований к общим условиям оказания государственных и муниципальных услуг, например: к размеру площадей помещений МФЦ, к продолжительности времени работы МФЦ, к количеству рабочих мест, предназначенных для информирования заявителей о порядке и ходе предоставления государственных и муниципальных услуг, к оборудованию МФЦ и др.<sup>1</sup>.

Нарушение требований к местам предоставления государственной (муниципальной) услуги, установленных законодательством и подзаконными нормативными актами, можно считать нарушением прав заявителей [34, с. 118]. В некоторых случаях нарушение требований к помещениям МФЦ может одновременно являться нарушением иных прав граждан, например несоблюдение в зданиях и помещениях МФЦ требований доступности для инвалидов<sup>2</sup>.

Еще одним важнейшим стандартом доступности государственных и муниципальных услуг является предоставление заявителям полной, достоверной и актуальной информации об услугах и процессе их оказания. Так, для МФЦ действует требование к информационному оснащению их помещений. Отсутствие соответствующих информационных стендов в МФЦ или размещение на информационном стенде административных регламентов в устаревшей редакции или не в полном объеме — это неисполнение или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей лицами, ответственными за информационное сопровождение оказания государственных и муниципальных услуг в помещениях МФЦ, которое не только нарушает п. 8 Правил работы МФЦ, но и может стать препятствием для получения услуг заявителем<sup>3</sup>.

При получении услуг в электронной (цифровой) форме у заявителя возникает законный интерес в технически корректной работе порталов государственных и му-

<sup>1</sup> П. 8, 9, 18 Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 (ред. от 23.03.2024) «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собр. законодательства Российской Федерации. 2012. № 53. Ч. 2. Ст. 7932. Далее — Правила работы МФЦ.

<sup>2</sup> Решение Шарьинского районного суда Костромской области от 02.02.2023 по административному делу № 2а-144/2023 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Шарьинского районного суда Костромской области. URL: <https://sharinsky--kst.sudrf.ru/>; Решение Кумертауского межрайонного суда Республики Башкортостан от 17.04.2024 по административному делу № 2а-774/2024 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Кумертауского межрайонного суда Республики Башкортостан. URL: <https://kumertauskiy--bkr.sudrf.ru/> и др.

<sup>3</sup> Решение Колосовского районного суда Омской области от 05.12.2023 по административному делу № 2а-243/2023 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Колосовского районного суда Омской области: URL: <https://kolosovcourt--oms.sudrf.ru/>. УИД 55RS0015-01-2023-0003 18-94; Решение Большеуковского районного суда Омской области от 19.07.2021 по административному делу № 2а-173/2021-М-176/2021 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Большеуковского районного суда Омской области. URL: <https://bolsheukovcourt--oms.sudrf.ru/>. УИД 55RS0010-01-2021-000277-62.



ниципальных услуг. В связи с этим, если отказ в приеме документов или оказании государственной или муниципальной услуги произошел из-за технически неправильной работы портала услуг, то гражданин или организация также должны иметь возможность обратиться с жалобой на бездействие соответствующего органа, ответственного за обеспечение корректной работы портала. Так, например, по результатам рассмотрения одного из судебных дел установлено, что было допущено нарушение права гражданина на получение муниципальной услуги, поскольку при подаче заявления о ее предоставлении заявитель не был надлежащим образом проинформирован о порядке и организационно-технических особенностях заполнения заявления в электронной форме посредством «личного кабинета» портала услуг субъекта Российской Федерации (обусловленных действовавшей на момент заполнения заявления веб-формой), в том числе в части прикрепления скан-образа своего паспорта. Техническим персоналом не была в полной мере реализована возможность форматно-логической проверки сформированного заявления<sup>1</sup>, после заполнения заявителем каждого из полей электронной формы, а также возможность уведомления заявителя о характере выявленной ошибки и порядке ее устранения при выявлении некорректно заполненного поля электронной формы заявления<sup>2</sup>. В результате жалобы гражданина данная ошибка в работе портала была исправлена, что предотвратило в дальнейшем нарушения прав других граждан.

Таким образом, **принцип доступности государственных и муниципальных услуг реализуется на основе всеобщности и персонализации услуг и обеспечивает для каждого услугополучателя простоту и удобство процесса оказания соответствующих услуг в различной форме (очной и цифровой).**

Реализация принципа доступности государственных и муниципальных услуг обеспечивается посредством гарантий: экономических (финансовых, материальных, технических); транспортных; кадровых; социальных; информационных — закрепленных в форме правовых стандартов предоставления государственных и муниципальных услуг.

## **Опыт регулирования принципа доступности государственных и муниципальных услуг в государствах — участниках СНГ**

Проанализировав нормативные правовые акты государств — участников СНГ можно отметить, что преимущественно принцип доступности закреплен законодательно, например, территориальная доступность административной процедуры в Республике Беларусь, доступность государственных услуг в Республике Казахстан; доступность услуг в Кыргызской Республике, принципы оказания государственных услуг в Республике Таджикистан<sup>3</sup>; принцип равного доступа заявителей к электронным государственным услугам в Республике Узбекистан<sup>4</sup>. В Азербайджанской Ре-

<sup>1</sup> П. 12, 13 Требований к предоставлению в электронной форме государственных и муниципальных услуг, утв. Постановлением Правительства РФ от 26.03.2016 № 236 (ред. от 17.04.2023) «О требованиях к предоставлению в электронной форме государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 05.04.2016.

<sup>2</sup> Апелляционное определение Тюменского областного суда от 23.01.2023 по гражданскому делу № 33-565/2023 (33-7277/2022), 2-8397/2022 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Тюменского областного суда. URL: <http://oblsud.tum.sudrf.ru/>.

<sup>3</sup> Закон Республики Таджикистан от 2 апреля 2020 г., №1690 «О государственных услугах» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.adlia.tj/show\\_doc.fwx?rgn=136171A000000007](http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=136171A000000007) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>4</sup> Закон Республики Узбекистан № ЗПУ-395 от 9 декабря 2015 г. «Об электронном Правительстве» [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/docs/2833855> (дата обращения: 21.04.2024).

спублике и в Республике Армения принцип доступности не зафиксирован, так как в этих государствах нет единого закона, регламентирующего предоставление государственных и муниципальных услуг.

Подача заявления о получении государственной услуги осуществляется различными доступными гражданам способами:

- в устной или письменной форме, очно или посредством направления обращения почтовой связью или нарочным (курьером) (Республика Беларусь);
- в бумажной и (или) электронной форме (Республика Казахстан).

В Республике Узбекистан в Законе «Об электронном Правительстве» форма подачи заявления не определена, но из названия закона можно предположить, что услуги оказываются только в электронной форме, однако содержится указание на то, что возможно «получать информацию о ходе оказания электронной государственной услуги через различные формы взаимодействия (официальный веб-сайт, телефон, электронную почту, «горячую линию» и другие)».

Доступность государственных услуг обеспечивается через:

- специальный портал государственных услуг в Азербайджанской Республике<sup>1</sup>, Республике Армения<sup>2</sup>, Республике Беларусь<sup>3</sup>, Кыргызской Республике<sup>4</sup>;
- веб-портал «электронного правительства» в Республике Казахстан<sup>5</sup>;
- единый реестр электронных государственных услуг в Республике Узбекистан<sup>6</sup>.

Принцип доступности реализуется в государствах — участниках СНГ также через установление надежного электронного межведомственного взаимодействия<sup>7</sup>.

Внимание уделяется созданию и развитию сети центров «единое окно», примерами могут служить:

- Единый офис общественных услуг<sup>8</sup> и бюро по предоставлению государственных услуг<sup>9</sup> в Республике Армения;

<sup>1</sup> Указы Президента Азербайджанской Республики от: 23 мая 2011 г. № 429 «О некоторых мерах в области организации оказания государственными органами и создаваемыми Президентом Азербайджанской Республики юридическими лицами публичного права электронных услуг» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.05.2023); 3 июня 2019 г. № 718 «О создании «Правительственного облака» (G-cloud) и мерах в сфере предоставления облачных услуг».

<sup>2</sup> Постановление Правительства Республики Армения от 30 августа 2012 г. № 1104 «Об утверждении внедрения сайта e-gov.am».

<sup>3</sup> Закон Республики Беларусь «Об основах административных процедур» от 28 октября 2008 г. № 433-З; Республиканское унитарное предприятие «Национальный центр электронных услуг» [Электронный ресурс]. URL: <https://nces.by/> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>4</sup> Постановление Правительства Кыргызской Республики от 7 октября 2019 г. № 525 «Об утверждении Правил пользования Государственным порталом электронных услуг» // Государственный портал электронных услуг (Госпортал) [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.tunduk.kg/> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>5</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://egov.kz/cms/kk> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>6</sup> Ст. 19 Закона Республики Узбекистан «Об электронном Правительстве» № ЗРУ-395 от 9 декабря 2015 г.; Единый портал интерактивных государственных услуг [Электронный ресурс]. URL: <https://my.gov.uz/ru> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>7</sup> См. например: Указ Президента Азербайджанской Республики от 1 марта 2023 г. «Об электронизации обмена документами между государственными органами (структурами)»; статью 21 Закона Республики Беларусь от 28 октября 2008 г. № 433-З «Об основах административных процедур», которая предусматривает направление запросов и получение ответов в виде электронных документов с использованием системы межведомственного электронного документооборота государственных органов.

<sup>8</sup> Постановление Правительства Республики Армения от 30 августа 2012 г. № 1104 «Об утверждении внедрения сайта e-gov.am» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moj.am/ru/page/617> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>9</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://www.moj.am/ru/services/service\\_offices](https://www.moj.am/ru/services/service_offices) (дата обращения: 21.08.2024).

- служба «одно окно» в Республике Беларусь<sup>1</sup>;
- Единое окно Республики Казахстан для экспортно-импортных операций<sup>2</sup>;
- стационарные и передвижные (мобильные) пункты доступа к государственным и муниципальным услугам в Кыргызской Республике<sup>3</sup>.

В Республике Казахстан так же, как и в России, предусматривается проактивная услуга — государственная услуга, оказываемая без заявления услугополучателя по инициативе услугодателя<sup>4</sup>.

Необходимо также отметить положительный опыт обеспечения принципа доступности в Республике Казахстан путем установления принципа «одного заявления», то есть особой формы оказания множественной государственной услуги, когда совокупность нескольких государственных услуг предоставляется на основании одного заявления, а также организацию в Республике Казахстан единого контакт-центра, представляющего собой «юридическое лицо, определенное уполномоченным органом в сфере оказания государственных услуг, выполняющее функции информационно-справочной службы по предоставлению услугополучателям информации по вопросам оказания государственных и иных услуг, а также государственным органам — информации по вопросам оказания информационно-коммуникационных услуг».

## Выводы

Принцип доступности основывается на простоте и удобстве для услугополучателя, реализуется на основе принципа всеобщности и персонализации, в различной форме (очной и цифровой), посредством установленных гарантий, сформулированных в виде правовых стандартов принципа доступности предоставления государственных и муниципальных услуг. В свою очередь, следует различать общие и специальные стандарты принципа доступности предоставления государственных и муниципальных услуг (для услуг, предоставляемых посредством сайтов и порталов государственных и муниципальных услуг, в центрах «одного окна»).

По итогам анализа нормативных правовых актов государств — участников СНГ можно отметить, что в целом на пространстве СНГ принцип доступности оказания государственных и муниципальных услуг не только законодательно определен, но и успешно внедрен в практику государственных и муниципальных органов. В целях гармонизации гарантий доступности государственных услуг в государствах СНГ целесообразно было бы сформулировать близкие по содержанию нормы о способах подачи заявлений на получение услуг, о единых критериях доступности услуг на основе принципов равенства и равноправия услугополучателей, особенно для субъектов экономической деятельности. Перспективным также видится развитие системы проактивных услуг.

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Беларусь от 24 мая 2018 г. № 202 «О службе «одно окно» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=P31800202> (дата обращения: 21 апреля 2024).

<sup>2</sup> Закон Республики Казахстан от 15 апреля 2013 г. № 88-V «О государственных услугах»; Единое окно Республики Казахстан для экспортно-импортных операций [Электронный ресурс]. URL: <https://eokno.gov.kz/> (дата обращения: 21.08.2024).

<sup>3</sup> Закон Кыргызской Республики от 17 июля 2014 г. № 139 «О государственных и муниципальных услугах».

<sup>4</sup> Статья 21-1 «Оказание проактивных услуг». Закон Республики Казахстан от 15 апреля 2013 г. № 88-V «О государственных услугах». См. также: Приказ Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 24 апреля 2020 г. № 155/НК «Об утверждении Правил оказания проактивных услуг». Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 апреля 2020 г. № 20495 [Электронный ресурс]. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020495z14> (дата обращения: 21.08.2024).

## Литература

1. Авдохина Я. В., Селех А. А. Доступность государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации // Системные технологии. 2017. № 24. С. 5–7.
2. Алехина И. С. Правовые избирательные стандарты Российской Федерации и их реализация в субъектах Российской Федерации (на примере Северо-Западного федерального округа): специальность 12.00.02 «Конституционное право; конституционный судебный процесс; муниципальное право»: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 2005. 25 с. EDN ZMYNHX
3. Алехина И. С. Правовые избирательные стандарты организации и проведения выборов в цифровой среде // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2023. Т. 14. № 2 (59). С. 114–118. EDN FSOSYW
4. Белова О. А. Взаимодействие государственных и муниципальных органов с МФЦ при предоставлении государственных и муниципальных услуг // Публичная власть в современной России: проблемы и перспективы : сб. науч. тр. по материалам Всероссийской научно-практической конференции (Саратов, 4 декабря 2020 г.) / отв. ред. д-р юрид. наук, доцент Ю. В. Соболева; ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия». Саратов : Изд-во ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия», 2020. С. 141–144.
5. Борисова В. Ф. Процессуальные гарантии доступности правосудия при обращении в суд общей юрисдикции // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 5. С. 56–60. EDN TSLKAB
6. Бычкова Н. П., Горлова Е. А. Актуальные показатели оценки качества государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ // Вестник Академии знаний. 2019. № 35 (6). С. 99–107.
7. Васильева А. Ф. Сервисное государство: административно-правовое исследование оказания публичных услуг в Германии и России: монография. М. : РАП, 2012. 332 с.
8. Ваторопин А. С., Хватов А. Е. Факторы, препятствующие получению населением государственных услуг в электронной форме // Вопросы управления. 2017. № 3 (46). С. 53–61.
9. Воронин С. А. Доступность правосудия как конституционный принцип осуществления судебной деятельности // Успехи современной науки. 2016. Т. 3. № 2. С. 34–38. EDN VONXDL
10. Гареева И. А. Доступность системы здравоохранения для населения в условиях социальной дифференциации // Власть и управление на Востоке России. 2012. 1. С. 164–170 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-sistemy-zdravooohraneniya-dlya-naseleniya-v-usloviyah-sotsialnoy-differentsiatsii> (дата обращения: 23.05.2024).
11. Гафурзода А. Д. Принцип доступности информации в инвестиционных правоотношениях / А. Д. Гафурзода, П. И. Мирзоев // Государственное управление. — 2021. № 1 (50). С. 125–130. EDN UNNZIL
12. Гиловая Е. А. Лингвометодический принцип доступности иноязычного текста по специальности в свете когнитивной природы восприятия // Мир науки, культуры, образования. 2020. № 2 (81). С. 283–286. DOI: 10.24411/1991-5497-2020-00296. EDN HAUWAY
13. Государственные и муниципальные услуги: динамика и проблемы удовлетворенности граждан / под науч. ред. В. Н. Южакова, Е. И. Добролюбовой. М. : «Дело» РАНХиГС, 2014. 336 с.
14. Долотин Р. Р. Электронное правосудие как средство реализации принципа доступности гражданского судопроизводства // Уч. зап. Казанского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2021. Т. 163. № 2. С. 67–75. DOI: 10.26907/2541-7738.2021.2.67-75. EDN WJEIWW
15. Елина Н. К. Доступность и качество медицинской помощи — главный принцип здравоохранения // Медицинское право: теория и практика. 2017. Т. 3. № 2 (6). С. 60–66. EDN VSJMSQ
16. Землянская Е. Н. Образовательные результаты ФГОС НОО и принцип доступности обучения // Гносеологические аспекты образования : международный сборник научных трудов, посвященный профессору С. П. Баранову, Елец, 13–14 октября 2016 г. / отв. ред. А. Ж. Овчинникова, Л. З. Цветанова-Чурукова. Елец : ЕГУ им. И. А. Бунина, 2016. С. 23–29. EDN XGOSYJ
17. Институт государственных и муниципальных услуг в современном праве Российской Федерации : монография / отв. ред. В. И. Фадеев. М. : Норма; ИНФРА-М, 2023. 208 с.

18. *Истомина Е. А.* Доступность как требование к информационной составляющей правового регулирования социального обеспечения // Пермский юридический альманах. 2019. № 2. С. 556–565 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-kak-trebovanie-k-informatsionnoy-sostavlyayuschey-pravovogo-regulirovaniya-sotsialnogo-obespecheniya> (дата обращения: 23.05.2024).
19. *Калашников К. Н.* Качество и доступность для населения медицинской помощи (региональный аспект) // Проблемы развития территории. 2023. № 4. С. 113–128 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-i-dostupnost-dlya-naseleniya-meditsinskoj-pomoschi-regionalnyy-aspekt> (дата обращения: 23.05.2024).
20. *Кирилловых А. А.* Доступность высшего образования как принцип государственной образовательной политики: перспективы институционализации // Журнал российского права. 2022. Т. 26. № 5. С. 108–123. DOI: 10.12737/jrl.2022.056. EDN YFPFWY
21. *Коженко Я. В., Мамычев А. Ю.* Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации // Власть. 2010. № 3. С. 44–46.
22. *Козак Д. Н.* Суд в современном мире: проблемы и перспективы // Российская юстиция. 2001. № 9. С. 3–6.
23. *Кончугов А. В.* Социальное обеспечение и социальная защита: некоторые вопросы теории и практики // Власть. 2017. № 4. С. 117–122 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-obespechenie-i-sotsialnaya-zaschita-nekotorye-voprosy-teorii-i-praktiki> (дата обращения: 23.05.2024).
24. *Крисько В. С.* К вопросу о реализации принципа доступности правосудия и создания единого информационного пространства судебной системы // Администратор суда. 2019. № 1. С. 54–56. EDN YXBFNZ
25. *Лазарева М. В.* Принципы формирования цифровой образовательной среды ДОО как средства повышения качества и доступности дошкольного образования / М. В. Лазарева, Н. В. Стрельникова // Антропоцентрические науки в образовании : сб. науч. статей XVII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 24–25 ноября 2022 г. Воронеж : Научная книга, 2022. С. 82–85. EDN TLTKFT
26. *Лекомцева Е. Н.* Подходы, принципы повышения доступности реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы 73-й научно-практической конференции, Ярославль, 05–06 марта 2019 г. / под науч. ред. Л. В. Байбородовой. Т. 1. Ярославль : ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2019. С. 29–32. EDN TVJYMV
27. *Новиков М. В.* Оценка доступности образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2012. № 2 (5). С. 11–14 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dostupnosti-obrazovaniya> (дата обращения: 23.05.2024).
28. *Олимпиев А. Ю.* О некоторых аспектах принципа доступности правосудия в решениях Конституционного Суда Российской Федерации / А. Ю. Олимпиев, Е. И. Майорова // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 2. С. 34–36. DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10065. EDN LPNFQT
29. *Сиземова О. Б., Бурова А. Ю.* О принципах построения правового механизма цифрового профилирования граждан // Вестник Университета им. О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 1 (101). С. 139–150.
30. *Ступаева М. А.* Принцип доступности как основной принцип проекта многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг // В мире науки и инноваций : сб. ст. международной научно-практической конференции : в 8 ч. Пермь, 25 декабря 2016 г. Ч. 8. Пермь : Аэтерна, 2016. С. 169–170. EDN XHNGON
31. *Талалина Э. В., Козяр Д. Ю.* Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 7–32. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32
32. *Тремполец Л. А.* Принцип доступности в системе принципов административного судопроизводства РФ: проблемы определения и закрепления // Образование и право. 2022. № 6. С. 154–158. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-6-154-158. EDN FOFFOT
33. *Тремполец Л. А.* Содержание принципа доступности административного судопроизводства в Российской Федерации // Евразийская адвокатура. 2022. № 3 (58). С. 47–54. DOI: 10.52068/2304-9839\_2022\_58\_3\_47. EDN COBQCS
34. *Трофимова И. А.* Правовое регулирование государственных и муниципальных услуг: административный аспект : учеб. пособие. М. : ИОП РГУП, 2024. С. 118.



35. Тюшняков В. Н. Анализ практики применения технологий электронного правительства в системе предоставления государственных и муниципальных услуг // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 5: Экономика. 2018. № 4 (230). С. 194–200.
36. Фиалковская И. Д. Принципы предоставления публичных услуг: система и содержание // NB: Административное право и практика администрирования. 2024. № 1 [Электронный ресурс]. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=69515](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69515) (дата обращения: 10.06.2024). DOI: 10.7256/2306-9945.2024.1.69515. EDN VEKFI
37. Харинов И. Н. Предоставление публичных услуг и защита прав их получателей: административно-правовое исследование : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Екатеринбург, 2019.
38. Цукарь С. С. Обеспечение доступности государственных услуг в рамках реализации концепции электронного государства // Вестник ПАГС. 2016. № 2 (53). С. 141–147 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-dostupnosti-gosudarstvennyh-uslug-v-ramkah-realizatsii-kontseptsii-elektronnogo-gosudarstva> (дата обращения: 22.06.2024).
39. Чубарова Т. В. Обеспечение доступности здравоохранения в России: инструменты государственной политики // Государственное управление : электронный вестник. 2022. № 95. С. 93–107 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-dostupnosti-zdravoohraneniya-v-rossii-instrumenty-gosudarstvennoy-politiki> (дата обращения: 23.05.2024).

#### Об авторах:

**Сергеевич Сергей Львович**, декан, заведующий кафедрой теории и истории права и государства юридического факультета Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист Российской Федерации; [sergevnin-sl@ranepa.ru](mailto:sergevnin-sl@ranepa.ru)

**Алехина Ирина Сергеевна**, доцент кафедры конституционного и административного права юридического факультета Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат юридических наук, доцент; [alekhina-is@ranepa.ru](mailto:alekhina-is@ranepa.ru)

**Соловьева Анна Константиновна**, заведующий кафедрой конституционного и административного права юридического факультета Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат юридических наук, доцент; [soloveva-ak@ranepa.ru](mailto:soloveva-ak@ranepa.ru)

#### References

1. Avdokhina Ya. V., Selek A. A. Availability of public and municipal services in the Russian Federation [Sistemny'e tehnologii]. 2017. N 24. P. 5–7. (In Russ.)
2. Alekhina I. S. Legal electoral standards of the Russian Federation and their implementation in the constituent entities of the Russian Federation (on the example of the North-West Federal District): specialty 12.00.02 “Constitutional law; constitutional litigation; municipal law”: author’s abstract. dis. ... candidate of legal sciences. Saint Petersburg, 2005. 25 p. (In Russ.) EDN ZMYHX
3. Alekhina I. S. Legal electoral standards for organizing and holding elections in the digital environment [Nauchny'e trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANXIGS]. 2023. V. 14. N 2 (59). P. 114–118. (In Russ.) EDN FSOSYW
4. Belova O. A. Interaction of state and municipal bodies with the MFC in the provision of state and municipal services // Public power in modern Russia: problems and prospects: collection of scientific papers based on the materials of the All-Russian scientific and practical conference (Saratov, December 4, 2020) / ed. by doctor of Law, Associate Professor Yu. V. Soboleva; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Saratov State Law Academy”. Saratov : Publishing House of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Saratov State Law Academy”, 2020. P. 141–144. (In Russ.)
5. Borisova V. F. Procedural guarantees of accessibility of justice when applying to a court of general jurisdiction [Zakony` Rossii: opyt, analiz, praktika]. 2015. N 5. P. 56–60. (In Russ.) EDN TSLKAB

6. Bychkova N. P., Gorlova E. A. Actual indicators for assessing the quality of state and municipal services provided on the basis of the MFC [Vestnik Akademii znaniy]. 2019. N 35 (6). P. 99–107. (In Russ.)
7. Vasilyeva A. F. Service state: administrative and legal study of the provision of public services in Germany and Russia: monograph. Moscow : RAP, 2012. 332 p. (In Russ.)
8. Vatoropin A. S., Khvatov A. E. Factors hindering the population from receiving public services in electronic form [Voprosy upravleniya]. 2017. N 3 (46). P. 53–61. (In Russ.)
9. Voronin S. A. Accessibility of justice as a constitutional principle for the implementation of judicial activity [Uspexi sovremennoj nauki]. 2016. Vol. 3. N 2. P. 34–38. (In Russ.) EDN VOHXDL
10. Gareeva I. A. Accessibility of the healthcare system for the population in the context of social differentiation [Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii]. 2012. N 1. P. 164–170 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-sistemy-zdravoohraneniya-dlya-naseleniya-v-usloviyah-sotsialnoy-differentsiatsii> (accessed: 23.05.2024). (In Russ.)
11. Gafurzoda A. D. The principle of information availability in investment legal relations [Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii]. 2021. N 1 (50). P. 125–130. (In Russ.) EDN UNNZIL
12. Gilovaya E. A. Linguomethodological principle of accessibility of a foreign-language text on a specialty in light of the cognitive nature of perception [Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya]. 2020. N 2 (81). P. 283–286. DOI: 10.24411/1991-5497-2020-00296. (In Russ.) EDN HAUWAY
13. Public and municipal services: dynamics and problems of citizen satisfaction / ed. by V. N. Yuzhakov, E. I. Dobrolyubova. Moscow : “Delo” RANEPА, 2014. 336 p. (In Russ.)
14. Dolotin R. R. Electronic justice as a means of implementing the principle of accessibility of civil proceedings [Ucheny'e zapiski Kazanskogo universiteta]. 2021. Vol. 163. N 2. P. 67–75. DOI: 10.26907/2541-7738.2021.2.67-75. EDN WJENW (In Russ.)
15. Elina N. K. Availability and quality of medical care — the main principle of health care [Medicinskoje pravo: teoriya i praktika]. 2017. Vol. 3. N 2 (6). P. 60–66. (In Russ.) EDN VSJMSQ
16. Zemlyanskaya E. N. Educational results of the Federal State Educational Standard of Primary General Education and the principle of accessibility of education // Gnoseological aspects of education: an international collection of scientific papers dedicated to Professor S. P. Baranov, Yelets, October 13–14, 2016 / ed. by A. Zh. Ovchinnikova, L. Z. Tsvetanova-Churukova. Yelets : ESU named after I. A. Bunin, 2016. P. 23–29. (In Russ.) EDN XGOSYJ
17. Institute of public and municipal services in the modern law of the Russian Federation: monograph / ed. by V. I. Fadeev. Moscow : Norma; INFRA-M, 2023. 208 p. (In Russ.)
18. Istomina E. A. Accessibility as a requirement for the information component of legal regulation of social security [Permskij yuridicheskij al'manah]. 2019. N 2. P. 556–565 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-kak-trebovanie-k-informatsionnoj-sostavlyayuschey-pravovogo-regulirovaniya-sotsialnogo-obespecheniya> (accessed: 05.23.2024). (In Russ.)
19. Kalashnikov K. N. Quality and availability of medical care for the population (regional aspect) [Problemy razvitiya territorij]. 2023. N 4. P. 113–128 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-i-dostupnost-dlya-naseleniya-meditsinskoj-pomoschi-regionalnyy-aspekt> (accessed: 23.05.2024). (In Russ.)
20. Kirillovykh A. A. Accessibility of Higher Education as a Principle of State Educational Policy: Prospects for Institutionalization [Zhurnal rossijskogo prava]. 2022. Vol. 26. N 5. P. 108–123. DOI: 10.12737/jr1.2022.056. (In Russ.) EDN YFPFWY
21. Kozhenko Ya. V., Mamychev A. Yu. Service State: Problems of Theory and Practice of Implementation [Vlast']. 2010. N 3. P. 44–46. (In Russ.)
22. Kozak D. N. Court in the Modern World: Problems and Prospects [Rossijskaya yusticiya]. 2001. N 9. P. 3–6. (In Russ.)
23. Konchugov A. V. Social security and social protection: some issues of theory and practice [Vlast']. 2017. N 4. P. 117–122 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-obespechenie-i-sotsialnaya-zaschita-nekotorye-voprosy-teorii-i-praktiki> (accessed: 23.05.2024). (In Russ.)
24. Krisko V. S. On the issue of implementing the principle of accessibility of justice and creating a single information space of the judicial system [Administrator suda]. 2019. N 1. P. 54–56. (In Russ.) EDN YXBFNZ
25. Lazareva M. V. Principles of formation of digital educational environment of preschool educational institutions as a means of improving the quality and accessibility of preschool education / M. V. Lazareva, N. V. Strelnikova // Anthropocentric sciences in education: collection of scien-



- tific articles of the XVII international scientific and practical conference, Voronezh, November 24–25, 2022. Voronezh : Nauchnaya kniga, 2022. P. 82–85. (In Russ.) EDN TLTKFT
26. Lekomtseva E. N. Approaches, principles of increasing the accessibility of implementation of additional general educational programs for children in difficult life situations // Pedagogy and psychology of modern education: theory and practice: materials of the 73rd scientific and practical conference, Yaroslavl, March 5-6, 2019 / ed. by L. V. Bayborodova. P. 1. Yaroslavl : Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky, 2019. P. 29–32. (In Russ.) EDN TBJYMV
  27. Novikov M. V. Assessment of accessibility of education [Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika]. 2012. N 2 (5). P. 11–14 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dostupnosti-obrazovaniya> (accessed: 23.05.2024). (In Russ.)
  28. Olimpiyev A. Yu. On some aspects of the principle of accessibility of justice in the decisions of the Constitutional Court of the Russian Federation / A. Yu. Olimpiyev, E. I. Mayorova [Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii]. 2020. N 2. P. 34–36. (In Russ.) DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10065. EDN LPNFQT
  29. Sizemova O. B., Burova A. Yu. On the principles of constructing a legal mechanism for digital profiling of citizens [Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina (MGYUA)]. 2023. N 1 (101). P. 139–150. (In Russ.)
  30. Stupaeva M. A. The principle of accessibility as the main principle of the project of multifunctional centers for the provision of state and municipal services // In the world of science and innovation: a collection of articles from the international scientific and practical conference: in 8 parts. Perm, December 25, 2016. P. 8. Perm : Aeterna, 2016. P. 169–170. (In Russ.) EDN XHHGOH
  31. Talapina E. V., Kozyar D. Yu. Proactive public services: towards algorithmization [Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya]. 2023. N 2. P. 7–32. (In Russ.) DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32
  32. Trempolets L. A. The principle of accessibility in the system of principles of administrative proceedings of the Russian Federation: problems of definition and consolidation [Obrazovanie i pravo]. 2022. N 6. P. 154–158. (In Russ.) DOI: 10.24412/2076-1503-2022-6-154-158. EDN FOFFOT
  33. Trempolets L. A. The content of the principle of accessibility of administrative proceedings in the Russian Federation [Evrazijskaya advokatura]. 2022. N 3 (58). P. 47–54. (In Russ.) DOI: 10.52068 / 2304-9839\_2022\_58\_3\_47. EDN COBQCS
  34. Trofimova I. A. Legal regulation of state and municipal services: administrative aspect: textbook. manual. Moscow : IOP RGUP, 2024. P. 118. (In Russ.)
  35. Tyushnyakov V. N. Analysis of the practice of applying e-government technologies in the system of providing state and municipal services [Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta]. Ser. 5: Economy. 2018. N 4 (230). P. 194–200. (In Russ.)
  36. Fialkovskaya I. D. Principles of Providing Public Services: System and Content [NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya]. 2024. N 1. [Electronic resource]. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=69515](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69515) (accessed 10.06.2024). (In Russ.) DOI: 10.7256/2306-9945.2024.1.69515 EDN VEKFIJ
  37. Kharinov I. N. Provision of Public Services and Protection of the Rights of Their Recipients: An Administrative-Legal Study: Abstract of Cand. Sci. (Law). Yekaterinburg, 2019. (In Russ.)
  38. Tsukar S. S. Ensuring the Availability of Public Services within the Framework of the Implementation of the E-Government Concept [Vestnik PAGS]. 2016. N 2 (53). P. 141–147 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-dostupnosti-gosudarstvennyh-uslug-v-ramkah-realizatsii-kontseptsii-elektronno-gosudarstva> (accessed: 22.06.2024). (In Russ.)
  39. Chubarova T. V. Ensuring the availability of healthcare in Russia: instruments of state policy [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik]. 2022. N 95. P. 93–107. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-dostupnosti-zdravoohraneniya-v-rossii-instrumenty-gosudarstvennoy-politiki> (accessed: 05.23.2024). (In Russ.)

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

**Sergey L. Sergevnin**, Dean, Head of the Department of Theory and History of Law and State, Faculty of Law, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation, Doctor of Law, Professor, Honored Lawyer of the Russian Federation; [sergevnin-sl@ranepa.ru](mailto:sergevnin-sl@ranepa.ru)

**Irina S. Alekhina**, Associate Professor of the Department of Constitutional and Administrative Law, Faculty of Law, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor; [alekhina-is@ranepa.ru](mailto:alekhina-is@ranepa.ru)

**Anna K. Soloveva**, Head of the Department of Constitutional and Administrative Law, Faculty of Law, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor; [soloveva-ak@ranepa.ru](mailto:soloveva-ak@ranepa.ru)

# Специфика обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционного давления

Ягунова Н. А.

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация; yagunova@unn.ru

## РЕФЕРАТ

Интенсивность обсуждения вопросов обеспечения экономической безопасности на уровне страны возрастает при усилении воздействия негативных факторов как со стороны внешней, так и внутренней среды. Формулирование вызовов экономической безопасности Российской Федерации становится исходным положением для определения мер противодействия выявленным угрозам и рискам экономической безопасности. При этом необходимо учитывать, что реализуемые мероприятия не могут рассматриваться изолированно от текущих процессов социально-экономического развития и следования определенному курсу национальной экономики. В этой связи целью исследования является выявление специфических черт процесса обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционного давления. Для достижения этой цели использованы методы сравнительного, ретроспективного, институционального и нормативно-правового анализа, а также инструменты системного подхода и специальные методы исследования экономической безопасности (индикативный, пороговый и др.). В результате проведения исследования установлено, что предпринимаемые усилия по противодействию угрозам и вызовам экономической безопасности страны должны быть встроены в модель экономического развития, что требует разработки механизма преодоления складывающихся негативных тенденций, а также более тесной межстрановой интеграции. То есть, к решению проблем экономической безопасности России рекомендовано привлекать потенциал дружественных стран, входящих в состав различных интеграционных группировок, участником которых является Россия. В качестве основного вывода следует отметить, что важность комплексного решения проблем достижения устойчивости экономической динамики обостряется в условиях современного периода развития Российской Федерации, когда на нее оказывается активное санкционное давление со стороны недружественных стран «коллективного Запада». Соответственно, необходимо усиление государственного регулирования в рассмотренной сфере.

**Ключевые слова:** антироссийские санкции, угрозы экономической безопасности, вызовы экономической безопасности, механизм обеспечения экономической безопасности, экономическая независимость

**Для цитирования:** Ягунова Н. А. Специфика обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционного давления // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 57–65.

## Specifics of Ensuring Russia's Economic Security under Sanctions Pressure

Natal'ya A. Yagunova

National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russian Federation; yagunova@unn.ru

## ABSTRACT

The intensity of discussion of issues of ensuring economic security at the country level increases with the increasing impact of negative factors from both the external and internal environment. The formulation of challenges to the economic security of the Russian Federation becomes the starting point for determining measures to counter the identified threats and risks to

economic security. At the same time, it is necessary to consider that the measures being implemented cannot be considered in isolation from the current processes of socio-economic development and following a certain course of the national economy. In this regard, the purpose of the study is to identify specific features of the ensuring economic security of Russia process in the context of sanctions pressure. To achieve this goal, the methods of comparative, retrospective, institutional and regulatory analysis, as well as tools of the system approach and special methods of studying economic security (indicative, threshold, etc.) were used. As a result of the study, it was established that the efforts taken to counter threats and challenges to the country's economic security should be built into the economic development model, which requires the development of a mechanism for overcoming the emerging negative trends, as well as closer intercountry integration. That is, it is recommended to involve the potential of friendly countries that are part of various integration groups, of which Russia is a member, in solving the problems of economic security of Russia. As a main conclusion, it should be noted that the importance of a comprehensive solution to the problems of achieving sustainable economic dynamics is exacerbated in the context of the modern period of development of the Russian Federation, when it is under active sanctions pressure from unfriendly countries of the "collective West". Accordingly, it is necessary to strengthen state regulation in the area under consideration.

*Keywords:* anti-Russian sanctions, threats to economic security, challenges to economic security, mechanism for ensuring economic security, economic independence

**For citing:** Yagunova N. A. Specifics of Ensuring Russia's Economic Security under Sanctions Pressure // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 57–65.

---

Начиная с весны 2022 г. экономика России развивается в качественно новых условиях, обусловленных изменением внешнеэкономического фона вследствие введения сообществом недружественных стран «коллективного Запада» массированных антироссийских санкций, ориентированных на разрушение российской экономики, нанесение ущерба российской государственности и обществу [10, 11; 15; 16; 20]. В результате оказалась реализованной внешнеэкономическая угроза экономической безопасности страны, для преодоления которой прилагаются значительные усилия как на уровне государственной политики, так и действий менеджмента предпринимательских структур [1; 21; 29]. Эти процессы требуют дополнительного теоретического осмысления.

Механизм антикризисного реагирования на изменения внешней среды в последнее время требует все большей адаптивности. Это связано с тем, что эти изменения становятся слабopедсказуемыми, а сама среда — волатильной и турбулентной. Например, такие труднопрогнозируемые факторы, как пандемия и санкции, введенные против РФ, приводят к необходимости поиска мер, которые позволят следовать намеченной ранее стратегии социально-экономического развития при внедрении тактических противорисковых решений, согласуемых с реализуемой стратегией развития, которая (на уровне целеполагания) получила уточнение в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Рассмотрим подходы к обеспечению экономической безопасности, рекомендуемые в литературе применительно к санкционным условиям. В [25] меры в части обеспечения экономической безопасности в России предлагается реализовывать в виде механизма, что обеспечит системность в развитии отдельно взятого субъекта хозяйствования, использующего современные средства информатизации, при поддержке его взаимодействий с внешними структурами. При этом в указанной работе особое внимание уделяется человеческому ресурсу, несмотря на прорывное развитие интернет-технологий. Таким образом, человеческий фактор рассма-

тривается в виде основного ресурса механизма обеспечения экономической безопасности РФ в санкционный период развития нашей страны.

С точки зрения автора, подобный подход требует усиления внимания к процессу подготовки соответствующих кадров, не только способных быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, но и обладающих необходимыми компетенциями [30]. При этом междисциплинарность в подготовке кадров не должна превалировать над специализацией, степень широты которой как раз, на наш взгляд, и должна стать регулирующей основой, позволяющей оперативно пересматривать меры, трансформирующие вектор усилий по обеспечению экономической безопасности России.

Изменения в геополитической ситуации приводят к пересмотру основ обеспечения экономической безопасности не только в рамках одной страны, но и других государств. В большей степени такое положение затрагивает интересы стран-участниц различного рода объединений [2]. Так, например, в [22] отмечается, что неоднородность членства в ЕАЭС приводит к разногласию экономических интересов. Это негативно влияет на процессы обеспечения экономической безопасности на территории всего Союза. В частности, сложившаяся зависимость участников ЕАЭС от экономического состояния РФ способствует пересмотру этими странами мер обеспечения экономической безопасности. Кроме того, сами государства могут подпадать под санкции, накладываемые на Россию. Такое давление существенным образом может ослабить позиции России в Союзе в связи с невозможностью оказания поддержки странам-участницам на том же уровне, что и до введения санкций.

Важно отметить интересную идею [Там же], касающуюся того, что суммирование безопасности и экономических интересов стран-участниц, в частности ЕАЭС, не может приводить к одному и тому же результату в условиях влияния санкций, проявляющихся с разной силой. Следовательно, угроза экономической безопасности будет распространяться на страны-члены ЕАЭС с разной степенью. Несмотря на стремление к сохранению и удержанию на прежнем уровне отношений внутри ЕАЭС, санкционное давление на Россию приведет, на наш взгляд, к переосмыслению положений, лежащих в основе данного объединения.

Эти рассуждения могут быть отнесены не только к международному уровню, но и к ситуации внутри страны, развитие которой отличается (и исторически всегда отличалось) существенной отраслевой и территориальной неоднородностью, асимметрией, дифференциацией [6; 12; 17; 19]. В таких условиях с учетом влияния санкций базой обеспечения экономической безопасности любого множества субъектов (стран-участниц, регионов, предпринимательских структур) признаются принципы соблюдения общих экономических интересов, удовлетворения в полной мере потребностей всех субъектов, формирования конкурентной и справедливой (равноправной, без признаков дискриминации) экономической системы, защиты экономических интересов объединения субъектов в целом от негативных факторов внешней среды.

Санкции нацелены на внешнее воздействие на экономику. Они вынуждают Россию менять географию внешнеэкономических связей, формировать новые и укреплять связи в рамках существующих торговых и хозяйственных союзов. На наш взгляд, такая политика имеет не только внутренние, но и внешние эффекты своего осуществления, так как в чем-то унифицирует экономическое положение всех стран-участниц подобных союзов и исключает возможность появления дисбаланса в уровне их экономического развития относительно друг друга.

При этом мы подчеркиваем именно равноправность членства в подобных объединениях, проявления конкуренции между странами и их предприятиями спо-

способствуют повышению жизнеспособности экономик стран-членов, поэтому конкуренция должна поддерживаться на институциональном уровне. В то же время требуется ее некоторое ограничение, так как чрезмерное развитие конкуренции в случае, когда «экономический вес» игроков сильно различается (а именно такой эффект наблюдается, например, в ЕАЭС) может привести к еще большей дифференциации в уровне экономического развития государств-участниц различного рода объединений, что приведет к ослаблению экономической безопасности.

Также, на наш взгляд, следует отметить, что изначально различные условия для развития экономик рассматриваемых стран не позволяют им использовать единые методы и механизмы по противодействию угрозам экономической безопасности. Прежде всего такие ограничения будут связаны с доступностью ресурсов для каждой из стран-участниц объединения. Поэтому, помимо общесистемных, но индивидуально-страновых мер обеспечения экономической безопасности, следует также рассмотреть вопрос создания коллективной системы экономической безопасности подобно тому, как это происходит в случае с обеспечением безопасности в военной области [9; 24; 26].

В случае введения санкций против одного из государств, которое входит в состав каких-либо союзов, особенно если от такой страны находятся в зависимости другие участники объединения, влияние санкционного давления будет распространяться на всех членов союза, но с разной степенью. В такой ситуации обеспечение экономической безопасности ЕАЭС в целом будет находиться в зависимости не столько от того, как смогут отреагировать все участники объединения, сколько от поддержки России, оказываемой другим странам-участникам ЕАЭС. Следовательно, ресурсы РФ будут распределяться между контрсанкционными мерами и мероприятиями по обеспечению требуемого уровня экономической безопасности стран-участниц ЕАЭС.

Отметим, что специальная военная операция (СВО) стала триггером пересмотра взаимоотношений между РФ и многими другими странами мира. Соответственно, изменения коснулись и вопросов обеспечения экономической безопасности, так как современный мир по-прежнему находится в зависимости от международной деятельности, и полная независимость, изоляция, скорее, могут рассматриваться не как преимущество, а как ограниченность в ресурсах, взаимодействиях, влиянии.

В работе специалистов Института экономики РАН [27] СВО рассматривается как процесс, запустивший механизм коренного пересмотра систем как экономической, так и национальной безопасности РФ, спровоцировавший реформирование текущего курса экономического развития страны, а также затронувший вопросы суверенитета по таким направлениям, как государственный, экономический, финансовый, технологический. В свою очередь, происходящие изменения предъявляют новые требования к процессу реализации стратегии социально-экономического развития России.

Точками развития экономической безопасности в указанной работе называются следующие: пересмотр действующей системы обеспечения экономической безопасности, систематизация процесса управления экономикой страны с учетом возрастающей вероятности появления новых угроз, адаптация мер текущего планирования деятельности субъектов хозяйствования к стратегическим планам социально-экономического развития при обеспечении экономической безопасности согласно складывающимся условиям функционирования. На последний аспект мы хотим обратить особое внимание. По сути дела речь идет об обсуждаемой многими специалистами [3; 5; 7; 18] возможности в той или иной форме возрождения системы централизованного народнохозяйственного планирования.



Причем в некоторых сферах этот мобилизационно-плановый подход уже реализуется. В частности, речь идет о необходимости усиления контроля на предприятиях оборонной промышленности, обеспечения монетарного суверенитета России, а также налаживания «экономической дипломатии в условиях мировой гибридной войны». Каждое из подобных решений требует серьезной проработки и обоснования. В свою очередь, их комплексная реализация представляется затратной. При существующей ориентации на преодоление ограничений со стороны стран Запада, продолжение военных действий на Украине источники их финансирования должны расширяться так же, как и объемы выделяемых на эти мероприятия средств.

Отметим в этой связи, что основными средствами пополнения бюджета России служат налоги, а также доходы, поступающие от продажи нефти и газа. По итогам 2023 г. (см.: <https://www.fd.ru/news/59578-nalogovye-dohody-byudjeta-v-2023-sostavili-36-trln-rub>) в бюджет РФ поступило налогов на сумму свыше 36 трлн руб., что превысило показатели 2022 г. на 7,7%. Такое положение стало возможным в результате роста налоговых сборов в 69 субъектах РФ при том, что в 16 регионах наблюдался спад поступлений налогов в бюджет РФ. Что касается доходов от продажи нефти и газа, то можно отметить, что при плановых значениях в 8,939 трлн руб., в 2023 г. нефтегазовые доходы бюджета составили 8,8223 трлн руб. (см.: <https://neftegaz.ru/news/finance/811330-neftegazovye-dokhody-rossiyskogo-byudzheta-v-2023-g-sokratilis-na-23-9>).

В целом следует согласиться с высказываемым в литературе мнением [23], что следование экспортно-сырьевой модели экономического развития по-прежнему остается одной из основных проблем экономической безопасности России. И санкции в очередной раз проявили и подчеркнули значимость этой проблемы. Поверхностное решение данной проблемы видится в отказе от данной модели, что может произойти как естественным путем, так и искусственным. Уточним, что в случае исчерпания нефтегазовых запасов у России возникнет насущная необходимость в отказе от текущей модели экономического развития и переориентации на новую модель. Данный путь может быть признан естественным.

Искусственный путь будет проявляться в преодолении сложившихся стереотипов в возможности пополнения бюджета РФ в основном за счет доходов от продажи нефти и газа. Необходим опережающий экономический рост на новой технологической основе, в частности, в интересах обеспечения экономической безопасности страны требуется формирование новой модели экономического развития, базирующейся не только на традиционных импортозамещающих производствах, но и на передовых, «импортоопережающих», производствах, базирующихся на 6-м и 7-м технологических укладах [4; 8; 29].

Таким образом, механизм обеспечения экономической безопасности России в современных условиях не может рассматриваться и реализовываться изолированно от происходящих в мире в целом процессов. В настоящее время в РФ сложилась совокупность факторов, которая может стать критической в пересмотре экономической модели дальнейшего развития России. В свою очередь такие меры запустят новый механизм обеспечения экономической безопасности. В целом все происходящие в России процессы должны будут быть подчинены следованию 6-му и 7-му технологическим укладам, в чем нам видится дальнейший вектор социально-экономического развития РФ.

Обеспечение суверенитета РФ, рассматриваемого как независимость, в настоящее время все большим количеством исследователей признается необоснованным [13; 14]. Следовательно, в дальнейшем актуальным будет вопрос обеспечения экономической безопасности интеграционных объединений с участием России. Кроме того, пересмотру должны быть подвержены международ-



ные взаимосвязи России со странами Запада и Востока при обеспечении РФ экономической безопасности в условиях неослабления существующего санкционного режима.

## Литература

1. *Артемов Н. М., Ситник А. А.* Противодействие антироссийским санкциям в платежной и валютной сферах // *Актуальные проблемы российского права.* 2022. № 6. С. 48–62.
2. *Беда А. А.* Международные организации и обеспечение национальной экономической безопасности (на примере Шанхайской организации сотрудничества) // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии.* 2023. № 2 (56). С. 26–30.
3. *Бодрунов С. Д.* Современная стратегия развития требует поворота к планированию // *Экономическое возрождение России.* 2021. № 3 (69). С. 5–13.
4. *Бодрунов С. Д., Золотарев А. А.* Переход к ноономике, проблемы технологического суверенитета и региональное развитие // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития.* 2024. № 1 (76). С. 75–79.
5. *Вертакова Ю. В.* Развитие системы индикативного и стратегического планирования при реализации государственной экономической политики на всех уровнях управления // *Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент.* 2017. Т. 7. № 4 (25). С. 30–56.
6. *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.
7. *Гришков В. Ф., Плотников В. А., Фролов А. О.* Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2022. № 3 (135). С. 7–13.
8. *Гурьянов А. В., Жаринов И. О., Жаринов О. О., Нечаев В. А.* Повышение экономической безопасности оборонно-промышленного комплекса России на основе обеспечения технологического суверенитета // *Технико-технологические проблемы сервиса.* 2024. № 1 (67). С. 84–91.
9. *Зоиров Д. М., Колокольцев В. А.* Организационно-правовой механизм обеспечения национальной и коллективной безопасности стран-участников СНГ // *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России.* 2003. № 1 (17). С. 111–117.
10. *Коломыцева О. Ю.* Экономические санкции как вызов экономической безопасности российской промышленности // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2024. № 1 (145). С. 92–97.
11. *Манушин Д. В.* Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Ч. 2: Последствия войны санкций, управление изменениями, уточнение понятий исследования // *Russian Journal of Economics and Law.* 2024. Т. 18. № 1. С. 36–69.
12. *Мороз Н. А., Плотников В. А.* Дифференциация российского экономического пространства как фактор обеспечения экономической безопасности // *Экономика и управление.* 2018. № 1 (147). С. 70–78.
13. *Назаров П. В., Редькина Т. М., Смирнов А. А.* Управление процессом обеспечения экономической безопасности РФ при интеграционном взаимодействии в условиях ограничений // *Журнал правовых и экономических исследований.* 2023. № 4. С. 22–25.
14. *Плотников В. А., Харламов А. В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2023. № 1 (139). С. 50–58.
15. *Плотников В. А.* Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2022. № 6 (138). С. 15–21.
16. *Плотников В. А., Вертакова Ю. В.* Устойчивость развития российской промышленности в условиях макроэкономического шока и новая промышленная политика // *Экономика и управление.* 2022. Т. 28. № 10. С. 1037–1050.
17. *Пропульсивные кластеры: сущность и роль в управлении прогрессивными структурными преобразованиями региональных социально-экономических систем: монография / под ред. Ю. В. Вертаковой.* М. : ИНФРА-М, 2018. 262 с.

18. *Рогатин С. И.* Направления совершенствования регулирования экономических отношений в сфере Государственного оборонного заказа // *Управленческое консультирование.* 2022. № 7. С. 128–136.
19. *Рогатин С. И., Фролов А. О.* Санкции и их воздействие на военно-экономический потенциал // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии.* 2022. № 3 (53). С. 14–17.
20. *Самаков Н. В.* Противодействие антироссийским экономическим санкциям 2022–2023 гг. // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология.* 2024. Т. 24. № 1. С. 113–119.
21. *Смешко О. Г., Плотников В. А., Вертакова Ю. В.* Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // *Экономика и управление.* 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762.
22. *Спинов А. А., Марченко С. С.* Актуальные проблемы экономической безопасности стран-членов ЕАЭС на современном этапе // *Молодая наука Сибири : электронный научный журнал.* 2020. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://mnv.irknps.ru/aktualnye-problemy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-stran-chlenov-eaes-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 25.06.2024).
23. *Теребкин А. В.* Современные проблемы экономической безопасности страны // *Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление.* 2023. № 2 (45). С. 7–13.
24. *Топоров А. В., Коновалов В. Б., Бычков А. В.* Классификация потенциальных способов материально-технического обеспечения перспективных войск (коллективных сил) Организации договора о коллективной безопасности // *Военная мысль.* 2017. № 10. С. 10–17.
25. *Тогунова И. Р.* Обеспечение экономической безопасности РФ в условиях внешних санкций // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2023. Т. 13. № 3А. С. 242–250.
26. *Хачатурян А. А.* Совершенствование системы коллективной безопасности государств — участников СНГ как фактор укрепления военно-экономической безопасности России // *Вестник университета.* 2008. № 1 (22). С. 162–170.
27. *Экономическая безопасность России: теоретическое обоснование и методы регулирования* / под ред. А. Е. Городецкого, И. В. Караваевой. М. : Институт экономики РАН, 2023. 361 с.
28. *Ягунова Н. А.* Современное понимание экономической безопасности // *Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации : материалы Международной научно-практической конференции.* Оренбург, 2023. С. 617–620.
29. *Ягунова Н. А.* Технологический суверенитет Российской Федерации, как основа национальной безопасности // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии.* 2023. № 3 (57). С. 5–8.
30. *Ягунова Н. А., Фомин А. А.* Кадровое обеспечение экономической безопасности // *Материалы международного экономического форума «Обеспечение экономического суверенитета России в условиях становления многополярного мира» (09–10.04.2024).* М. : ИПР РАН, ВУ МО РФ, ФУ, 2024. С. 485–490.

#### **Об авторе:**

**Ягунова Наталья Александровна**, заведующий кафедрой экономики и права, директор Павловского филиала Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация, кандидат экономических наук, доцент; [yaGUNOVA@unn.ru](mailto:yaGUNOVA@unn.ru)

#### **References**

1. Artyomov N. M., Sitnik A. A. Countering anti-Russian sanctions in the payment and currency spheres // *Current problems of Russian law [Aktual'ny'e problemy' rossijskogo prava].* 2022. N 6. P. 48–62. (In Russ.)
2. Beda A. A. International organizations and ensuring national economic security (on the example of the Shanghai Cooperation Organization) // *Theory and practice of service:*

- economics, social sphere, technology [Teoriya i praktika servisa: e`konomika, social`naya sfera, texnologii]. 2023. N 2 (56). P. 26–30. (In Russ.)
3. Bodrunov S. D. Modern development strategy requires a turn to planning // Economic Revival of Russia [E`konomicheskoe vozrozhdenie Rossii]. 2021. N 3 (69). P. 5–13. (In Russ.)
  4. Bodrunov S. D., Zolotarev A. A. Transition to noonomics, problems of technological sovereignty and regional development // Economy of the North-West: problems and development prospects [E`konomika Severo-Zapada: problemy` i perspektivy` razvitiya]. 2024. N 1 (76). P. 75–79. (In Russ.)
  5. Vertakova Yu. V. Development of a system of indicative and strategic planning in the implementation of state economic policy at all levels of management // News of the South-Western State University [Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta]. Series: Economics. Sociology. Management. 2017. Vol. 7. N 4 (25). P. 30–56. (In Russ.)
  6. Vertakova Yu. V., Klevtsova M. G., Polozhentseva Yu. S., Nekipelova A. S. Differentiation of regions in accordance with phases of development: a modified methodology for assessing the structural cycle // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2015. N 3 (93). P. 15–19. (In Russ.)
  7. Grishkov V. F., Plotnikov V. A., Frolov A. O. Mobilization economy in modern Russia: theoretical aspects // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2022. N 3 (135). P. 7–13. (In Russ.)
  8. Guryanov A. V., Zharinov I. O., Zharinov O. O., Nechaev V. A. Increasing the economic security of the Russian military-industrial complex based on ensuring technological sovereignty // Technical and technological problems of service [Texniko-texnologicheskie problemy` servisa]. 2024. N 1 (67). P. 84–91. (In Russ.)
  9. Zoirov D. M., Kolokoltsev V. A. Organizational and legal mechanism for ensuring national and collective security of the CIS member countries // Bulletin of Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii]. 2003. N 1 (17). P. 111–117. (In Russ.)
  10. Kolomytseva O. Yu. Economic sanctions as a challenge to the economic security of Russian industry // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2024. N 1 (145). P. 92–97. (In Russ.)
  11. Manushin D. V. Anti-sanctions and sanctions economic policy of Russia 2022–2025. P. 2: Consequences of the war of sanctions, change management, clarification of research concepts // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Vol. 18. N 1. P. 36–69. (In Russ.)
  12. Moroz N. A., Plotnikov V. A. Differentiation of the Russian economic space as a factor in ensuring economic security // Economics and management [E`konomika i upravlenie]. 2018. N 1 (147). P. 70–78. (In Russ.)
  13. Nazarov P. V., Redkina T. M., Smirnov A. A. Managing the process of ensuring the economic security of the Russian Federation during integration interaction under conditions of restrictions // Journal of Legal and Economic Research [Zhurnal pravovy`x i e`konomicheskix issledovanij]. 2023. N 4. P. 22–25. (In Russ.)
  14. Plotnikov A. V., Kharlamov A. V. Directions for neutralizing the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2023. N 1 (139). P. 50–58. (In Russ.)
  15. Plotnikov V. A. Prospects for economic development in conditions of post-normality // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2022. N 6 (138). P. 15–21. (In Russ.)
  16. Plotnikov V. A., Vertakova Yu. V. Sustainability of development of Russian industry in conditions of macroeconomic shock and new industrial policy // Economics and management [E`konomika i upravlenie]. 2022. Vol. 28. N 10. P. 1037–1050. (In Russ.)
  17. Propulsive clusters: essence and role in managing progressive structural transformations of regional socio-economic systems: monograph / ed. Yu. V. Vertakova. Moscow : INFRA-M, 2018. 262 p. (In Russ.)
  18. Rogatin S. I. Directions for improving the regulation of economic relations in the sphere of the State defense order // Management consulting [Upravlencheskoe konsul`tirovanie]. 2022. N 7. P. 128–136. (In Russ.)

19. Rogatin S. I., Frolov A. O. Sanctions and their impact on military-economic potential // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology [Teoriya i praktika servisa: e`konomika, social'naya sfera, texnologii]. 2022. N 3 (53). P. 14–17. (In Russ.)
20. Samakov N. V. Countering anti-Russian economic sanctions 2022–2023. // News of Saratov University [Izvestiya Saratovskogo universiteta]. New episode. Series: Sociology. Political science. 2024. T. 24. N 1. P. 113–119. (In Russ.)
21. Smeshko O. G., Plotnikov V. A., Vertakova Yu. V. State investment policy as a tool for overcoming threats to national economic security caused by anti-Russian sanctions // Economics and management [E`konomika i upravlenie]. 2023. Vol. 29. N 7. P. 747–762. (In Russ.)
22. Spinov A. A., Marchenko S. S. Current problems of economic security of the EAEU member countries at the present stage // Young Science of Siberia [Molodaya nauka Sibiri] : electronic scientific journal. 2020. No. 2 [Electronic resource]. URL: <https://mnv.irgups.ru/aktualnye-problemy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-stran-chlenov-eaes-na-sovremennom-etape> (accessed: 25.06.2024). (In Russ.)
23. Terebkin A. V. Modern problems of economic security of the country // Bulletin of Moscow University named after S. Yu. Witte [Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte]. Series. 1. Economics and management. 2023. N 2 (45). P. 7–13. (In Russ.)
24. Toporov A. V., Konovalov V. B., Bychkov A. V. Classification of potential methods of material and technical support for promising troops (collective forces) of the Collective Security Treaty Organization // Military Thought [Voennaya my`sli']. 2017. N 10. P. 10–17. (In Russ.)
25. Topunova I. R. Ensuring the economic security of the Russian Federation in the context of external sanctions // Economics: yesterday, today, tomorrow [E`konomika: vchera, segodnya, zavtra]. 2023. Vol. 13. N 3A. P. 242–250. (In Russ.)
26. Khachatryan A. A. Improving the collective security system of the CIS member states as a factor in strengthening the military-economic security of Russia // University Bulletin [Vestnik universiteta]. 2008. No. 1 (22). P. 162–170. (In Russ.)
27. Economic security of Russia: theoretical justification and methods of regulation / ed. A. E. Gorodetsky, I. V. Karavaeva. Moscow : Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2023. 361 p. (In Russ.)
28. Yagunova N. A. Modern understanding of economic security // Development and interaction of the real and financial sectors of the economy in the context of digital transformation. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Orenburg, 2023. P. 617–620. (In Russ.)
29. Yagunova N. A. Technological sovereignty of the Russian Federation as the basis of national security // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology [Teoriya i praktika servisa: e`konomika, social'naya sfera, texnologii]. 2023. N 3 (57). P. 5–8. (In Russ.)
30. Yagunova N. A., Fomin A. A. Personnel support for economic security // Materials of the international economic forum “Ensuring the economic sovereignty of Russia in the conditions of the emergence of a multipolar world” (09–10.04.2024). Moscow : IPR RAS, VU MO RF, FU, 2024. P. 485–490. (In Russ.)

#### **About the author:**

**Natalya A. Yagunova**, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Law, Director of the Pavlovsk Branch, National Research Nizhny Novgorod State University after N. I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russian Federation, Candidate of Economic Sciences; [yagunova@unn.ru](mailto:yagunova@unn.ru)

## Международное научно-техническое сотрудничество в стратегическом развитии регионов России

*Вареник М. С.*

Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; msvarenik@anspa.ru

### РЕФЕРАТ

Цель статьи — выявить зависимость уровня международного научно-технического сотрудничества (далее — МНТС) регионов России с уровнем их экономического развития.

В работе использованы следующие методы: корреляционно-регрессионный анализ, сравнительный анализ, элементы методологии иностранного члена РАН, профессора МГУ имени М. В. Ломоносова В. Л. Квинта.

Результаты исследования показывают, что для полной выборки регионов России значимой корреляционной связи между подушевым ВРП и уровнем научной публикационной активности не наблюдается, как в целом, так и для публикаций, написанных совместно с учеными США, Германии, Великобритании и Китая. При этом доля научных публикаций в международном сотрудничестве по всем указанным странам, кроме США, имеет небольшую положительную корреляцию с уровнем ВРП на душу населения. Для выборки из 76 субъектов РФ (не включающей ряд малонаселенных регионов с высоким уровнем вклада в экономику добывающей промышленности) публикационная активность, а также относительное число совместных публикаций с учеными указанных стран имеет выраженную положительную корреляцию с уровнем экономики. Наибольший вклад в данное влияние вносят Москва и Санкт-Петербург, при этом ряд регионов (Томская, Новосибирская, Ленинградская области) также демонстрируют высокий уровень международного сотрудничества в науке при относительно небольших подушевых уровнях ВРП.

Выявлена положительная связь уровня экономики и числа научных публикаций в регионах России, показана очевидная польза от растущего международного научно-технического сотрудничества регионов. Уровень МНТС является вторичным по отношению к другим показателям продуктивности науки, но его можно использовать для выявления динамики научного развития и учета в стратегическом управлении развитием регионов. С сокращением научных проектов, совместных со странами США, Европы, на первый план выходит Китай, сотрудничество с учеными которого перспективно для развития МНТС России.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие регионов России, международное научно-техническое сотрудничество, публикационная активность

**Для цитирования:** Вареник М. С. Международное научно-техническое сотрудничество в стратегическом развитии регионов России // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 66–79.

## International Scientific and Technical Cooperation in the Strategic Development of Russian Regions

*Maria S. Varenik*

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; msvarenik@anspa.ru

### ABSTRACT

The purpose of the work is to identify the interdependence of the level of international scientific and technical cooperation (ISTC) of Russian regions with the level of their economic development.

The research methods are correlation and regression analysis, comparative analysis, elements of the methodology of foreign member of the Russian Academy of Sciences, professor of Moscow State University V. L. Kvint.

Results: For the full sample of Russian regions, there is no significant correlation between per capita GRP and the level of scientific publication activity, both in general and for publications written jointly with scientists from the USA, Germany, Great Britain and China. At the same time, the share of scientific publications in international cooperation in all of these countries, except the United States, has a slight positive relationship with the level of GRP per capita. For a sample of 76 constituent entities of the Russian Federation (which does not include a number of sparsely populated regions with a high level of contribution to the economy of the extractive industry), publication activity, as well as the relative number of joint publications with scientists from these countries, has a pronounced positive correlation with the level of the economy. The greatest contribution to this influence is made by Moscow and St. Petersburg, while a number of regions (Tomsk, Novosibirsk, Leningrad regions) also demonstrate a high level of international cooperation in science with relatively low per capita GRP levels.

The results obtained indicate that a positive relationship between the level of the economy and the number of scientific publications in the regions of Russia was revealed, and the obvious benefits of growing international scientific and technical cooperation between the regions were shown. The ISTS level is secondary in relation to other indicators of scientific productivity, but it can be used to identify the dynamics of scientific development and take it into account in the strategic management of regional development. With the reduction of scientific projects jointly with the countries of the USA and Europe, China is coming to the fore, cooperation with whose scientists is promising for the development of the ISTS of Russia.

*Keywords:* strategic development of Russian regions, international scientific, technical cooperation, publication activity

**For citing:** Varenik M. S. International Scientific and Technical Cooperation in the Strategic Development of Russian Regions // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 66–79.

## Введение

Наступивший период в глобальном развитии, связанный с активизацией процессов смены миропорядка и формирования нового технологического уклада экономики, обостряет стоящие перед Россией задачи обеспечения технологического суверенитета. При этом имеется консенсус органов власти и научного сообщества, что суверенитет не предполагает автаркию, т. е. полную независимость от международного научно-технологического (научно-технического) сотрудничества (далее — МНТС).

МНТС способствует обмену компетенциями и технологиями, формированию устойчивых международных коммуникаций во всех сферах. Послание Комиссии ООН по науке и технологиям в целях развития ООН подчеркивает [29], что наука, технологии и инновации могут стать движущей силой экономической диверсификации и инклюзивного развития, снижения уровня технологического неравенства. Особенно это касается текущего столетия, озаменованного эпохой цифровизации, становлением Индустрии 4.0 (Четвертая промышленная революция), включающей в себя искусственный интеллект и робототехнику, Интернет и другие новые технологии, предназначенные для восприятия, прогнозирования и взаимодействия с физическим миром, а также поддержки производства в режиме реального времени, благодаря чему меняются способы производства и облегчаются процессы международного сотрудничества. Отметим, что МНТС играло и играет ключевую роль в развитии развивающихся стран, в частности подъеме Китая [24].

При этом МНТС, очевидно, нуждается в стратегическом планировании и управлении. Наиболее перспективная на сегодняшний день методология стратегиро-



вания В. Л. Квинта предполагает учет глобальных технологических процессов развития, невозможных без интенсивного технологического сотрудничества [14]. В настоящее время ключевым процессом основанного на технологиях экономического развития является цифровая трансформация. В связи со сложностью процессов управления цифровой трансформацией важно сосредоточиться на выявлении стратегического потенциала цифрового развития [16]. В соответствии с методологией академика В. Л. Квинта важно определиться не только с экономической, но и общественной эффективностью цифровой трансформации [17]. Вместе с тем она в значительной степени способствует научно-инновационному развитию, является его значимой частью и существенно облегчает сотрудничество ученых и инноваторов разных стран. Сегодня ясно, что цифровая эпоха предъявляет новые требования к управлению технологическим развитием, цифровое и технологическое развитие должно стратегироваться совместно [13]. Основным же источником инновационного роста при этом являются квалифицированные кадры [18], которые также могут в рамках МНТС объединять усилия в целях сотрудничества разных стран.

В целом в России развиваются различные формы международного научного сотрудничества и кооперации [22; 23; 25; 27], в частности международной научной дипломатии [15].

Само по себе МНТС представлено сотрудничеством в области создания изобретений, научных публикаций, совместных инновационных проектов, включающих исследования, разработки и их внедрение. В документе ООН на эту тему представлен всесторонний обзор состояния глобального сотрудничества в области НТИ в рамках четырех ключевых элементов разработки политики в области НТИ: стратегическое планирование, предпосылки НТИ, НИОКР и инновации. Обзор подчеркивает важность обеспечения открытого, инклюзивного и равноправного сотрудничества, механизмы, учитывающие потребности и приоритеты развивающихся стран. Основные особенности включают хорошую структуру управления, сильную политическую волю в сочетании с финансированием, приверженность, четкие и прозрачные процессы принятия и реализации решений, а также механизмы, которые консолидируют обратную связь от различных заинтересованных сторон [28]. Вместе с тем разность научных потенциалов и образования в целом ограничивает развитие МНТС, особенно с развивающимися странами [26].

Очевидно, что МНТС предстает в двух основных видах: (1) сотрудничество в рамках межгосударственных проектов, а также проектов технологических компаний разных стран и (2) в международных коллаборациях исследователей в рамках фундаментальных (прежде всего) научных работ в ходе естественного развития науки как глобального социального института развития. Так или иначе, как фундаментальная, так и прикладная научная деятельность находит свое отражение в научных публикациях, связанных со всеми стадиями инновационного цикла.

Естественно предположить, что МНТС должно способствовать привлечению компетенций и знаний в экономику как столичных и иных крупных регионов (где сконцентрирована значительная часть научного потенциала), так и других регионов, что в конечном итоге и выливается в экономический рост за счет инноваций.

В этой связи в плане стратегического управления развитием субъектов РФ интересен региональный аспект МНТС, влияние которого на экономический рост в настоящее время довольно слабо изучено. Акцент на развитие научно-технических связей регионов России делается в последние годы, в частности, на вопросах освоения Арктики [11]. До недавнего времени она, действительно, была воплощением сотрудничества в сфере науки для коллективного освоения территорий [7; 9], в том числе в рамках научной дипломатии [20]. Сегодня все большее внимание приобретает привлечение регионов к научному сотрудниче-



ству стран БРИКС [2]. В целом существует необходимость развития научных институтов стран БРИКС для реализации глобальных перспектив сотрудничества и безопасности в информационной сфере, научно-технической области [12].

Сетевые взаимодействия, в том числе регионального уровня, были до недавнего времени характерны для России и стран Европейского союза [3]. Сегодня наибольшим приоритетом для России обладает как ближнее зарубежье [8;10], так и другие, прежде всего, дружественные страны. Среди них первостепенное значение имеет сотрудничество с Китаем [4]. Перспективны и другие страны Глобального Юга, в том числе страны Юго-Восточной Азии [6]. Опять-таки Арктика является здесь одним из наиболее перспективных направлений [21].

Вместе с тем вопросы сотрудничества конкретных регионов России и Китая в научных публикациях поднимаются нечасто [19]. Однако это становится все более важным для учета в стратегическом управлении, так как меняется структура мирового технологического рынка: основной создатель технологий КНР — 45,69 % мирового количества патентных заявок, США (18,22 %), Япония (8,8 %), Республика Корея (6,92 %), Германия (1,90 %) [1].

Таким образом, задачи стратегирования научно-инновационной сферы, в соответствии с методологией В. Л. Квинта, требуют учета все более явно развивающейся глобальной тенденции — МНТС, в том числе на региональном уровне.

В связи с вышеизложенным целью настоящей работы является выявление кросс-региональных закономерностей влияния международного научного сотрудничества на уровень их экономики.

## Материалы и методы

В работе использовался корреляционно-регрессионный и сравнительный анализы — с учетом положений методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Источником данных являлись данные Росстата (сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели») <sup>1</sup>, а также данные, полученные автором через поиск в Базе данных Scopus <sup>2</sup> по городам размещения научных организаций. При этом в получаемых в соответствии с такими запросами данных будет представлено количество публикаций ученых всех стран, участвующих в совместных работах с российскими исследователями, что позволяет получить информацию о вкладе международного научного сотрудничества в общую публикационную активность российских ученых. Поскольку в 2022 г. сотрудничество российских ученых с журналами Scopus было нарушено, то целесообразно использовать для корректных оценок данные 2021 г.

## Результаты

Прежде всего, рассмотрим уровни корреляции между уровнем ВРП на душу населения и различными показателями как общей публикационной активности ученых субъектов РФ (относительно численности населения), так и долей (в общем числе публикаций — табл. 1) и числом их публикаций (относительно численности населения — табл. 2), написанных совместно с учеными таких ведущих в научном отношении стран, как США, Германия, Великобритания и КНР.

Как видно из данных табл. 1, в общей выборке регионов России общее относительное число научных публикаций довольно слабо коррелирует с уровнем

<sup>1</sup> Росстат: Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 1.02.2024).

<sup>2</sup> База данных "Scopus". URL: <https://www.scopus.com/> (дата обращения: 1.02.2024).

**Корреляционная матрица: ВРП на душу населения (рублей) и доля публикаций в Scopus совместно с учеными США, Германии, Великобритании и Китая (в %); по 85 регионам России, 2021 г.**

Correlation matrix: GRP per capita (rubles) and the share of Scopus publications jointly with scientists from the USA, Germany, Great Britain and China (in%); for 85 regions of Russia, 2021

Показатель	ВРП на душу населения (руб.), 2021 г.	Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	Доля публикаций Scopus, совместно с учеными США, в %, 2021 г.	Доля публикаций Scopus, совместно с учеными Германии, в %, 2021 г.	Доля публикаций Scopus, совместно с учеными Великобритани, в %, 2021 г.	Доля публикаций Scopus, совместно с учеными Китая, в %, 2021 г.	Доля публикаций Scopus, совместно с учеными США, Германии, Великобритани и Китая, в %, 2021 г.
ВРП на душу населения (рублей), 2021 г.	1						
Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	0,02	1					
Доля публикаций Scopus совместно с учеными США, в %, 2021 г.	0,09	0,24	1				
Доля публикаций Scopus, совместно с учеными Германии в %, 2021 г.	0,43	0,15	0,80	1			
Доля публикаций Scopus совместно с учеными Великобритани, в %, 2021 г.	0,41	0,11	0,69	0,90	1		
Доля публикаций Scopus совместно с учеными Китая, в %, 2021 г.	0,38	0,11	0,68	0,85	0,89	1	

Источники данных: результат поиска автором данных в базе данных Scopus, декабрь, 2023 г.; Росстат, «Регионы России. Социально-экономические показатели»

экономики регионов. Однако доли совместных публикаций с учеными всех указанных выше стран имеют небольшое, достаточно значимое положительное значение коэффициента корреляции с подушевым ВРП, кроме доли совместных публикаций с учеными США. Доли совместных публикаций практически не кор-

**Корреляционная матрица: ВРП на душу населения (руб.) и количество публикаций “Scopus” совместно с учеными США, Германии, Великобритании и Китая, на душу населения; по 85 регионам России, 2021 г.**

Correlation matrix: GRP per capita (rubles) and the number of Scopus publications together with scientists from the USA, Germany, Great Britain and China, per capita; for 85 regions of Russia, 2021

Показатель	ВРП на душу населения (руб.), 2021 г.	Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными США, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Германии, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Великобритания, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Китая, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными США, Германии, Великобритания и Китая, на душу населения, 2021 г.
ВРП на душу населения (руб.), 2021 г.	1						
Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	0,02	1					
Количество публикаций Scopus совместно с учеными США на душу населения, 2021 г.	0,08	0,95	1				
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Германии на душу населения, 2021 г.	0,10	0,92	0,95	1			
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Великобритания на душу населения, 2021 г.	0,07	0,90	0,92	0,97	1		
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Китая на душу населения, 2021 г.	0,07	0,87	0,87	0,95	0,97	1	

Источники данных: результат поиска автором данных в Базе данных “Scopus”, декабрь, 2023 г.; Росстат, «Регионы России. Социально-экономические показатели»

релируют с их относительным количеством по регионам, доли совместных публикаций с учеными всех указанных стран очень сильно коррелируют между собой. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют, что в региональном разрезе уровень МНТС с ведущими в научном отношении странами (но не с США) способствует повышению уровня экономики регионов.

Данные, представленные в табл. 2, свидетельствуют об очень слабой корреляции в полной выборке регионов между числом публикаций на душу населения, как общим, так и в сотрудничестве ученых региона с учеными указанных стран с ВРП на душу населения. При этом ожидаемо, что все значения публикационной активности очень хорошо коррелируют между собой.

Вместе с тем для уточнения наличия закономерностей, как в целом, так и в международном сотрудничестве, следует оптимизировать выборку исключением из нее наиболее малонаселенных, в том числе богатых регионов с развитой добывающей промышленностью (табл. 3).

Из данных, представленных в табл. 3, следует, что в целом «концентрация» публикаций в Scopus по регионам весьма сильно положительно связана с подушевым

Таблица 3

**Корреляционная матрица: ВРП на душу населения (руб.) и количество публикаций Scopus совместно с учеными США, Германии, Великобритании и Китая, на душу населения; по 76 регионам России (без НАО, ЯНАО, ХМАО, Якутии, Сахалинской области, Чукотки, Еврейской АО, Магаданской области, Тюменской области), 2021 г.**

Correlation matrix: GRP per capita (rubles) and the number of Scopus publications together with scientists from the USA, Germany, Great Britain and China, per capita; for 76 regions of Russia (without Nenets Autonomous Okrug, Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, Khanty-Mansi Autonomous Okrug, Yakutia, Sakhalin Region, Chukotka, Jewish Autonomous Okrug, Magadan Region, Tyumen Region), 2021

Показатель	ВРП на душу населения (руб.), 2021 г.	Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными США, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Германии, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Великобритании, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными Китая, на душу населения, 2021 г.	Количество публикаций Scopus, совместно с учеными США, Германии, Великобританией и Китая, на душу населения, 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
ВРП на душу населения (рублей), 2021 г.	1						
Общее количество публикаций Scopus на душу населения, 2021 г.	0,58	1					
Количество публикаций Scopus совместно с учеными США на душу населения, 2021 г.	0,61	0,95	1				

1	2	3	4	5	6	7	8
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Германии на душу населения, 2021 г.	0,52	0,93	0,96	1			
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Великобритании на душу населения, 2021 г.	0,44	0,91	0,92	0,98	1		
Количество публикаций Scopus совместно с учеными Китая на душу населения, 2021 г.	0,38	0,88	0,88	0,95	0,98	1	

Источники данных: результат поиска автором данных в базе данных Scopus, декабрь, 2023 г.; Росстат, «Регионы России. Социально-экономические показатели»

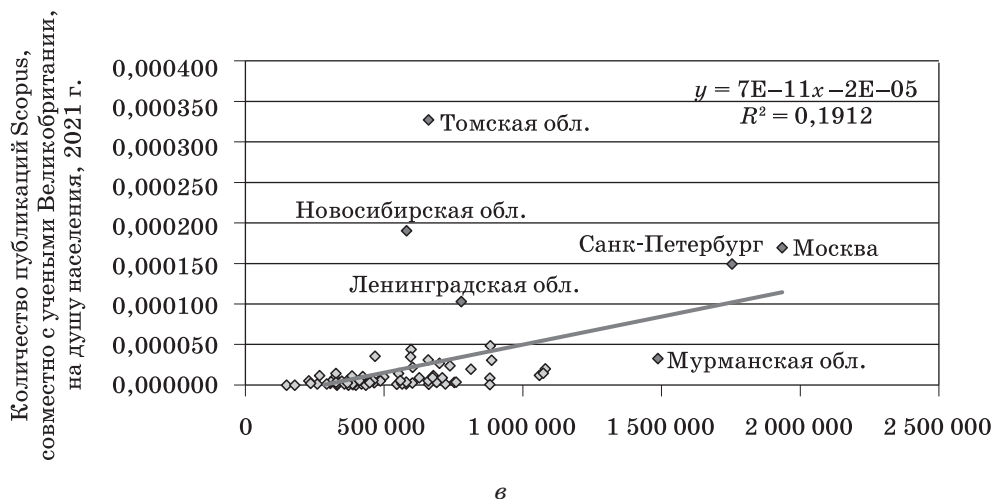
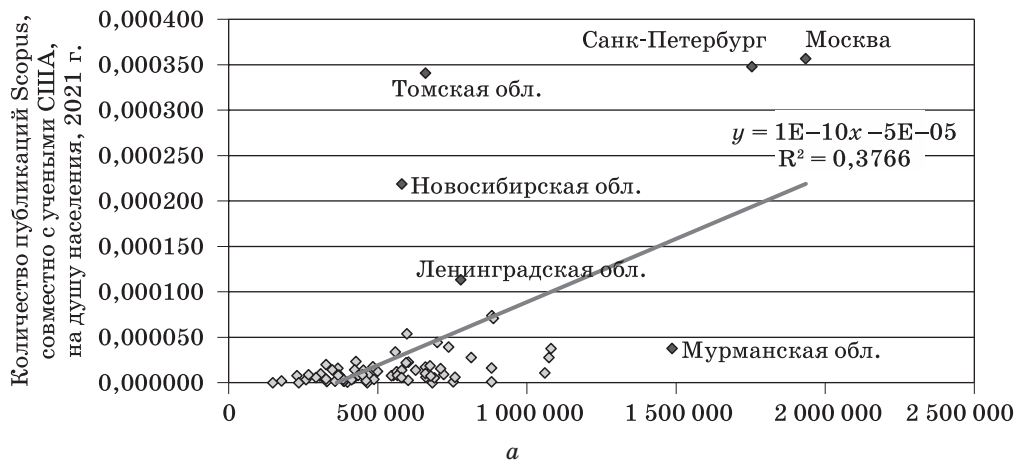
уровнем экономики. При этом наибольшее положительное соотношение в сокращенной выборке наблюдается как раз для относительного числа совместных публикаций с США, для других стран оно меньше. «Концентрация» публикационной активности в целом по Scopus и по совместным публикациям с отдельными странами так же, как и для полной выборки, хорошо коррелирует между собой.

Чтобы уточнить особенности взаимозависимости публикационной активности, в том числе в международном сотрудничестве, целесообразно представить соотношение основных показателей по каждому региону из табл. 3 на графиках (рисунок).

Из рисунка видно, что наибольшее рассеяние регрессии сконцентрировано у оси абсцисс при значении ВРП более 500 тыс. руб. на человека. Томская, Новосибирская и Ленинградская области для показателей совместных публикаций по всем странам демонстрируют довольно невысокий уровень ВРП на душу населения при высокой международной публикационной научной активности, а Мурманская область — высокие ВРП на душу населения при низких «концентрациях» активности в области совместных публикаций. Можно сказать, что Москва и Санкт-Петербург в значительной степени определяют высокие значения корреляции, при этом они являлись на 2021 г. лидерами по числу совместных публикаций не только в сотрудничестве с учеными США, но и в сотрудничестве с учеными других указанных стран, значительно уступая при этом Томской и Новосибирской областям в относительных значениях уровня МНТС (по публикационной активности) с Китаем.

## Обсуждение

Прежде всего, очевидна положительная связь уровня экономики и публикационной активности в регионах России. В то же время высокий уровень МНТС является отражением высокого уровня научных исследований, интенсивность которых также положительно сопряжена с уровнем экономики. С сокращением научных проектов, совместных со странами США, Европы, на первый план как перспективный партнер выходит Китай. Ранее была показана значительная



Соотношение ВРП на душу населения (рублей) и количества публикаций Scopus со-на душу населения; по 76 регионам России, Fig. 1. Ratio of GRP per capita (rubles) and the number of for 76 regions of Russia,

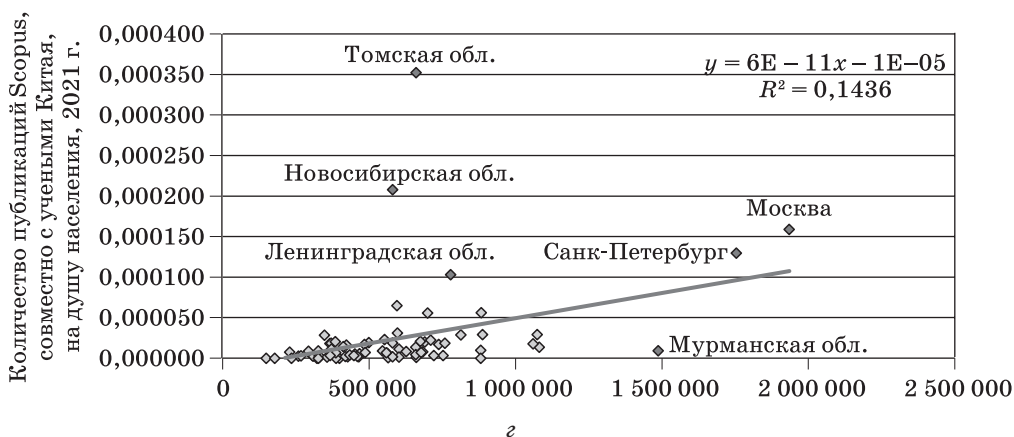
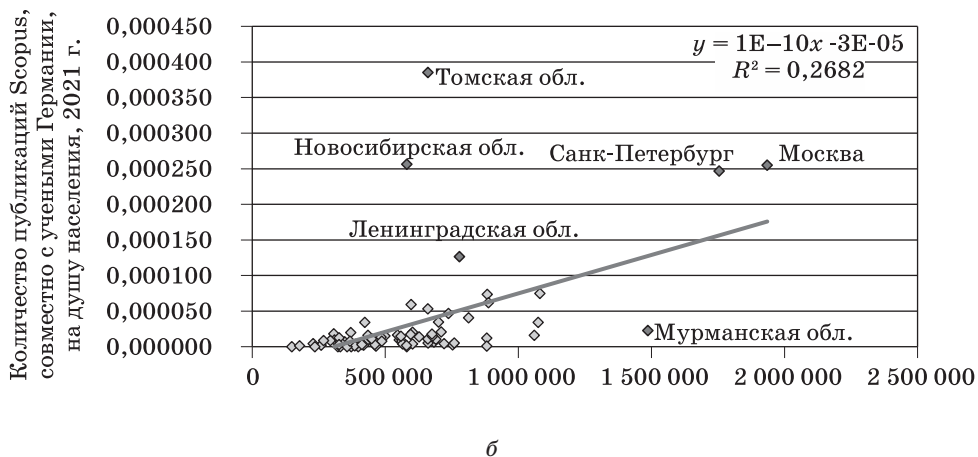
польза для экономики от растущего международного научно-технического сотрудничества регионов с учеными Китая [5].

Конечно, уровень МНТС является вторичным по отношению к другим показателям продуктивности науки, но его важно использовать как для выявления динамики научного развития, так и для учета в стратегическом управлении региональным научно-инновационным развитием.

**Выводы**

Таким образом, в работе статистически наглядно показана положительная связь уровня экономики и числа публикаций в регионах России, а также полезность





вместно с учеными США (а), Германии (б), Великобритании (в), КНР (г), 2021 г. (источники: Scopus, Росстат)  
Scopus publications together with US scientists, per capita;  
2021 (Source: Scopus, Rosstat)

для экономического развития международного научно-технического сотрудничества. Вместе с тем пока не ясно, насколько в стратегической перспективе с учетом новых вызовов Китай сможет «заменить» другие передовые в научном отношении страны как значимый для развития российской научно-технологической сферы партнер.

В этой связи в новых условиях важно сохранение следования, согласно принципам методологии В. Л. Квинта, глобальным тенденциям в развитии научно-технологической сферы, к которым относятся усиление международного научного сотрудничества, поиск новых ресурсов для эффективного использования Россией данного процесса в стратегическом развитии регионов.

## Литература

1. *Бертош Е. В.* Международное научно-техническое сотрудничество в условиях структурных изменений в мировой экономике и усиления конкуренции / Е. В. Бертош // *Экономическая наука сегодня: сб. науч. ст. / БНТУ. Минск, 2023. Вып. 17. С. 123–130.* <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2023-17-123-130>
2. *Богданова Е. Н., Ершова И. В., Жура С. Е.* [и др.] Модель развития научно-технического сотрудничества стран БРИКС в сфере комплексного изучения Арктики // *Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-3. С. 434–441.*
3. *Большев О. Н., Волошенко К. Ю.* Межорганизационные сетевые взаимодействия как определяющая форма научно-технического и инновационного сотрудничества России и Европейского союза в Балтийском регионе // *Балтийский регион. 2013. № 4 (18). С. 23–39.*
4. *Ван Ю.* Международное научно-техническое сотрудничество российских регионов с КНР: динамика и перспективы // *Страховое дело. 2021. № 5 (338). С. 23–33.*
5. *Ван Юйшань.* Стратегическое планирование инновационного развития регионов России и Китая: монография / Ван Юйшань; под научной редакцией В. Л. Квинта. М.; СПб.: СЗИУ, 2023 (Санкт-Петербург). 270 с.
6. *Веретехина С. В., Петрова Е. А., Халюкин В. В., Симонов В. Л.* Научно-технологический поворот России в сторону стран Юго-Восточной Азии // *Восточная Азия: факты и аналитика. 2022. № 3. С. 102–108.*
7. *Гутенев М. Ю., Сергунин А. А.* Арктическая научная дипломатия России: теория и практика // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2022. Т. 17. № 3. С. 155–174.*
8. *Давлетгильдеев Р. Ш., Вашурина Е. В., Евдокимова Я. Ш.* Научно-исследовательская интеграция на евразийском пространстве // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2020. № 1-2. С. 247–260.*
9. *Егорова М. С., Карлова Т. В.* Российско-канадское сотрудничество в вопросах освоения арктического региона // *Качество. Инновации. Образование. 2018. № 2 (153). С. 71–78.*
10. *Задумкин К. А., Терехова С. В., Гончаров В. В.* [и др.] Международное научно-техническое сотрудничество: региональный аспект (на примере Северо-Западного федерального округа РФ и республики Беларусь): монография. Вологда, 2012.
11. *Казанин А. Г.* Анализ кадровой обеспеченности и продуктивности российской науки об Арктике и науки в Арктике в свете современных вызовов // *Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 8. С. 44–57.*
12. *Карцхия А. А.* Научно-техническая информация и интеллектуальная собственность в условиях пандемии: из опыта объединения БРИКС // *Юрист. 2021. № 9. С. 25–32.* DOI: 10.18572/1812-3929-2021-9-25-32. EDN DZTKAY
13. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. М., 2021. 351 с.
14. *Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К., Сасаев Н. И.* Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // *Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67.* DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67
15. *Модель реализации научной дипломатии: зарубежный и российский опыт / И. Е. Ильина, С. В. Маленко, И. Н. Васильева, Т. П. Реброва // Управление наукой и наукометрия. 2021. Т. 16, № 1. С. 10–46.* DOI: 10.33873/2686-6706.2021.16-1.10-46
16. *Назаренко Т. С., Новикова И. В.* Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // *Экономика промышленности. 2023. Т. 16, № 3. С. 284–298.*
17. *Назаренко Т. С., Новикова И. В.* Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // *Стратегирование: теория и практика, 2023. Т. 3, № 2. С. 140–157.*
18. *Новикова И. В., Цапко Ю. Е.* Трудовые ресурсы как источник инновационного развития экономики страны и региона // *В мире научных открытий. 2014. № 5.2 (53). С. 820–830.*
19. *Се И., Гусевская Н. Ю.* Проблемы международного молодежного научно-технического сотрудничества между байкальским регионом РФ и северо-востоком КНР // *Актуальные проблемы развития КНР в процессе ее регионализации и глобализации: материалы IX Международной научно-практической конференции / отв. ред. А. Ю. Лавров. 2017. С. 210–218.*

20. Сергунин А. А., Гутенев М. Ю. Арктическая научная дипломатия: основные теоретические подходы // Россия и Америка в XXI веке. 2023. № S1.
21. Чжан Юй. Позиции экспертно-аналитических центров России и КНР по российско-китайскому сотрудничеству в Арктике // Арктика и Север. 2023. № 53. С. 299–306.
22. Benaïm M., Héraud J. & Mérindol V. (2016). Scientific connectivity of European regions: towards a typology of cooperative schemes. *Journal of Innovation Economics & Management*, 21, 155-176. <https://doi.org/10.3917/jie.021.0155>
23. Fei Wang, Zhi Dong, Ji-chang Dong. Can international cooperation base for science and technology drive cooperation ability? Evidence from Xinjiang China, *International Review of Economics & Finance*, Volume 82, 2022. P. 699-706. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.08.003>.
24. Hyung-Sup Choi. The Role of International Technical Cooperation in the Industrialization of Developing Countries. *The Brown Journal of World Affairs* Vol. 1, N 2 (Spring 1994). P. 373-381 (9 pages)
25. Kamalyan A. M., Egorova M. A. International scientific and technical cooperation as an independent direction of foreign policy: Russian and French experience. *Journal of Physics: Conference Series*, Volume 1685, Personnel training and legal support for the implementation of research projects of the MegaScience class 25 June 2020, Moscow, Russian Federation.
26. Sarkar M. A., Xie J. P. and Rahman H. (2022) International Cooperation and Innovation: Evidence from Asian Countries Trade Facilitation and Economic Cooperation. *Open Access Library Journal*, 9, 1-27. DOI: 10.4236/oalib.1108991
27. Studzieniecki T. (2024). International Scientific Cooperation the case of the Economic and Social Development (ESD) Conference. *Journal of Geography Politics and Society*. N 13. P. 13-25. DOI: 10.26881/jpgs.2023.4.02
28. Issue Paper on Global Cooperation in Science, Technology and Innovation for Development. United Nations Commission on Science and Technology for Development. Inter-sessional Panel 2023-2024. 6–7 November 2023. Lisbon, Portugal. URL: [https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2023-2024\\_Issues02\\_globalcooperation\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2023-2024_Issues02_globalcooperation_en.pdf).
29. Why global cooperation on science, technology and innovation is more crucial than ever. United Nations Conference on Trade and Development, 13 December 2021. URL: <https://unctad.org/news/why-global-cooperation-science-technology-and-innovation-more-crucial-ever>.

#### Об авторе:

**Вареник Мария Сергеевна**, доцент, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); кандидат социологических наук; [msvarenik@anspa.ru](mailto:msvarenik@anspa.ru)

#### References

1. Bertosh E.V. (2023) International Scientific and Technical Cooperation in the Context of Structural Changes in the World Economy and Increased Competition. *Economic Science Today: Collection of Scientific Articles*. Issue. 17. P. 123–130. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2023-17-123-130>
2. Bogdanova E. N., Ershova I. V., Zhura S. E., Savelyev I. V., Teterin A. V., Chertova N. A. (2021) Model for the Development of Scientific and Technical Cooperation of the BRICS Countries in the Field of Comprehensive Study of the Arctic. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava]*. N 12-3. P. 434–441.
3. Bolychev O. N., Voloshenko K. Yu. (2013) Inter-organizational Network Interactions as a Defining Form of Scientific, Technical and Innovative Cooperation between Russia and the European Union in the Baltic Region. *Baltic Region [Baltijskij region]*. N 4 (18). P. 23–39.
4. Wang Yu. (2021) International Scientific and Technical Cooperation between Russian Regions and the PRC: Dynamics and Prospects. *Insurance Business [Straxovoe delo]*. N 5 (338). P. 23–33.
5. Wang Yushan. Strategic Planning of Innovative Development of Regions of Russia and China: Monograph. Wang Yushan; scientifically edited by V. L. Kvint. Moscow; St. Petersburg: SZIU, 2023 (St. Petersburg). 270 p.
6. Veretekhina S. V., Petrova E. A., Khalyukin V. V., Simonov V. L. (2022) Russia's Scientific and Technological Turn towards the Countries of Southeast Asia. *East Asia: Facts and Analytics [Vostochnaya Aziya: fakty` i analitika]*. N 3. pp. 102–108.

7. Gutenev M.Yu., Sergunin A.A. (2022) Arctic Scientific Diplomacy of Russia: Theory and Practice. *Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy* [Vestnik mezhdunarodny'x organizacij: obrazovanie, nauka, novaya e'konomika]. V. 17, N 3, P. 155–174.
8. Davletgildeev R. Sh., Vashurina E. V., Evdokimova Ya. Sh. (2020) Scientific Research Integration in the Eurasian Region. *Scientific Review* [Nauchnoe obozrenie]. Series 1: Economics and Law. N 1-2. P. 247–260.
9. Egorova M. S., Karlova T.V. (2018) Russian-Canadian Cooperation in the Development of the Arctic Region. *Quality. Innovation. Education* [Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie]. N 2 (153). P. 71–78.
10. Zadumkin K. A., Terebova S.V., Goncharov V.V. [et al.] (2012) International Scientific and Technical Cooperation: Regional Aspect (on the Example of the North-Western Federal District of the Russian Federation and the Republic of Belarus). Monograph.
11. Kazanin A.G. (2019) Analysis of Staffing and Productivity of Russian Arctic Science and Science in the Arctic in the Light of Modern. *Intellect. Innovation. Investments* [Intellect. Innovacii. Investicii]. N 8. P. 44–57.
12. Kartskhia A. A. (2021) Scientific and Technical Information and Intellectual Property in a Pandemic: from the Experience of the BRICS Association. *Lawyer* [Yurist]. N 9. P. 25–32. DOI: 10.18572/1812-3929-2021-9-25-32. EDN DZTKAY
13. Kvint V.L., Bodrunov S.D. (2021) Strategizing the Transformation of Society: Knowledge, Technology, Neonomics. 351 p.
14. Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasaev N.I. (2022) Strategizing the Technological Sovereignty of the National Economy. *Management Consulting*. N 9. P. 57–67. DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67
15. Ilyina I.E., Malenko S.V., Vasilyeva I.N., Rebrova T.P. (2021) Model of Implementation of Scientific Diplomacy: Foreign and Russian Experience. *Science Management and Scientometrics* [Upravlenie naukoi i naukometriya]. T. 16, N 1. P. 10–46. DOI: 10.33873/2686-6706.2021.16-1.10-46.
16. Nazarenko T.S., Novikova I.V. (2023) Strategic Potential of Program and Project Management in the Digital Transformation of Sectors of the National Economy of Russia. *Industrial Economics* [E'konomika promy'shlennosti]. Vol. 16, N 3. P. 284–298.
17. Nazarenko T.S., Novikova I.V. (2023) Digital Transformation of Public Administration as a Strategic Public Good. *Strategy: Theory and Practice* [Strategirovanie: teoriya i praktika]. Vol. 3, N 2. P. 140–157.
18. Novikova I.V., Tsapko Yu. E. (2014) Labor Resources as a Source of Innovative Development of the Economy of the Country and Region. In *The World of Scientific Discoveries* [V mire nauchny'x otkry'tij]. N 5.2 (53). P. 820–830.
19. Xie I., Gusevskaya N.Yu. (2017) Problems of International Youth Scientific and Technical Cooperation between the Baikal Region of the Russian Federation and the Northeast of the People's Republic of China. In the Collection: *Current Problems of the Development of the People's Republic of China in the Process of its Regionalization and Globalization. Materials of the IX International Scientific and Practical Conference*. Executive editor A.Yu. Lavrov. P. 210–218.
20. Sergunin A. A., Gutenev M.Yu. (2023) Arctic Scientific Diplomacy: Basic Theoretical Approaches. *Russia and America in the XXI century* [Rossiya i Amerika v XXI veke]. N S1.
21. Zhang Yu. (2023) Positions of Expert and Analytical Centers of Russia and China on Russian-Chinese Cooperation in the Arctic. *Arctic and North* [Arktika i Sever]. N 53. P. 299–306.
22. Benaim M., Héraud J., Mérimond V. (2016) Scientific connectivity of European regions: towards a typology of cooperative schemes. *Journal of Innovation Economics & Management*, 21, 155–176. <https://doi.org/10.3917/jie.021.0155>
23. Fei Wang, Zhi Dong, Ji-chang Dong (2022) Can international cooperation base for science and technology drive cooperation ability? Evidence from Xinjiang China. *International Review of Economics & Finance*. Vol. 82, 2022. P. 699–706. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.08.003>.
24. Hyung-Sup C. The Role of International Technical Cooperation in the Industrialization of Developing Countries. *The Brown Journal of World Affairs*. Vol. 1, N 2 (Spring 1994). P. 373–381 (9 pages).
25. Kamalyan A. M., Egorova M.A. International scientific and technical cooperation as an independent direction of foreign policy: Russian and French experience. *Journal of Physics: Conference Series*. Vol. 1685.

26. Sarkar M. A., Xie J. P., Rahman H. (2022) International Cooperation and Innovation: Evidence from Asian Countries Trade Facilitation and Economic Cooperation. Open Access Library Journal, 9, 1-27. DOI: 10.4236/oalib.1108991
27. Studzieniecki T. (2024). International Scientific Cooperation the case of the Economic and Social Development (ESD) Conference. Journal of Geography Politics and Society. Pp. 13-25. DOI: 10.26881/jpgs.2023.4.02
28. Issue Paper on Global Cooperation in Science, Technology and Innovation for Development. United Nations Commission on Science and Technology for Development. Inter-sessional Panel 2023-2024. 6–7 November 2023. Lisbon, Portugal. URL: [https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2023-2024\\_Issues02\\_globalcooperation\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2023-2024_Issues02_globalcooperation_en.pdf).
29. Why global cooperation on science, technology and innovation is more crucial than ever. United Nations Conference on Trade and Development, 13 December 2021. URL: <https://unctad.org/news/why-global-cooperation-science-technology-and-innovation-more-crucial-ever>.

**About the author:**

**Maria S. Varenik**, Associate Professor, Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), Candidate of Sociological Sciences; [mrvarenik@anspa.ru](mailto:mrvarenik@anspa.ru)

# Реализация научно-технологического потенциала территории через межрегиональную интеграцию на основе подхода «умной» специализации\*

Гамидуллаева Л. А.

Пензенский государственный университет, Пенза, Российская Федерация; gamidullaeva@gmail.com

## РЕФЕРАТ

**Актуальность и цели исследования.** Региональный научно-технологический потенциал может быть раскрыт и в полной мере реализован лишь с учетом возможностей межрегионального партнерства и сотрудничества и при условии сопряжения приоритетов научно-технологического развития регионов. Цель статьи — проанализировать возможности и перспективы использования подхода «умной» специализации к формированию и развитию межрегиональных научно-технологических пространств.

**Материалы и методы.** Методологической основой исследования послужили общенаучные методы системного анализа, абстрагирования, индукции и дедукции, аналогии, моделирования, конкретизации, сравнительного и логического методов исследования. В качестве специальных методов использовались метод контент-анализа литературы, библиометрический, сравнительно-географический и другие. Эмпирическую основу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, платформы статистической информации Statista, ФРФ, а также отдельные стратегические нормативно-правовые документы. Инструментальную базу для проведения анализа составила программа VOSviewer, версия 1.6.20.

**Результаты.** Автором проведен анализ и обобщены теоретические подходы к определению «межрегиональной научно-технологической интеграции», представлено авторское понимание «умной» специализации как стратегического подхода к разработке региональной структурной и инновационно-технологической политики. Выделены и описаны уникальные инструменты использования данного подхода на основе анализа европейского опыта. Проанализированы основные барьеры практической имплементации «умной» специализации в целях выстраивания эффективной межрегиональной научно-технологической интеграции (ведомственная рассогласованность, содержание и специфика требований по целевому использованию средств федерального бюджета, разрозненность и разнонаправленность мер и инструментов господдержки и другие), выделены ключевые инструменты ее поддержки. Выявлена роль государства в процессах выстраивания внутренних кооперационных цепочек, формирования межрегиональных научно-технологических пространств в целях обеспечения комплексности реализации региональных потенциалов.

**Выводы.** Целесообразно проведение единой научно-технологической политики, обеспечивающей синхронность действий субъектов управления разных уровней, что потребует устранения ведомственной рассогласованности при ее реализации, установления единых прозрачных принципов и правил игры, выверенной системы экономических стимулов, и, в целом, создания качественной институциональной среды. Кроме того, в целях научно-технологического развития региональных пространств необходимо проводить постоянный мониторинг состояния и результатов использования различных инструментов государственной поддержки с целью их последующей приоритизации и увязки стратегий «умной специализации» с реальными мерами поддержки и распределением субсидий.

*Ключевые слова:* научно-технологическая интеграция, межрегиональная кооперация, «умная» специализация, стратегические приоритеты, Стратегия научно-технологического развития, региональное пространство, пространственное развитие

\* Исследование выполнено при поддержке гранта Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых — докторов наук № МД-1823.2022.2.



**Для цитирования:** Гамидуллаева Л. А. Реализация научно-технологического потенциала территории через межрегиональную интеграцию на основе подхода «умной» специализации // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 80–96.

## Implementing Scientific and Technological Territorial Potential Through Interregional Integration Based on the “Smart” Specialization Approach

*Lejla A. Gamidullaeva*

Penza State University, Penza, Russian Federation; gamidullaeva@gmail.com

### ABSTRACT

**Relevance and objectives of the research.** Regional scientific and technological potential can be revealed and fully realized only taking into account the possibilities of interregional partnership and cooperation and provided that the priorities of scientific and technological development of the regions are aligned. The purpose of the article is to analyze the possibilities and prospects for using the “smart” specialization approach to the formation and development of interregional scientific and technological spaces.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study was the general scientific methods of system analysis, abstraction, induction and deduction, analogy, modeling, specification, comparative and logical research methods. The special methods used were content analysis of literature, bibliometric, comparative geographical and others. The empirical basis of the study was based on data from the Federal State Statistics Service, the statistical information platform Statista, as well as individual strategic regulatory documents. The instrumental base for the analysis was made up of the VOSviewer program, version 1.6.20.

**Results.** The author analyzed and generalized theoretical approaches to the definition of “interregional scientific and technological integration”, presented the author’s understanding of “smart” specialization as a strategic approach to the development of regional structural and innovation-technological policies. Unique tools for using this approach are identified and described based on an analysis of European experience. The main barriers to the practical implementation of “smart” specialization in order to build effective interregional scientific and technological integration are analyzed (departmental inconsistency, the content and specificity of requirements for the targeted use of federal budget funds, fragmentation and multidirectionality of measures and instruments of state support, etc.), and key tools for its support are identified. The role of the state in the processes of building internal cooperation chains, the formation of interregional scientific and technological spaces in order to ensure the comprehensive implementation of regional potentials is revealed.

**Conclusions.** It is advisable to implement a unified scientific and technological policy that ensures the synchronization of actions of management subjects at different levels, which will require the elimination of departmental inconsistencies in its implementation, the establishment of uniform transparent principles and rules of the game, a verified system of economic incentives, and, in general, the creation of a high-quality institutional environment. In addition, for the purpose of scientific and technological development of regional spaces, it is necessary to constantly monitor the status and results of using various government support instruments with a view to their subsequent prioritization and linking “smart specialization” strategies with real support measures and distribution of subsidies.

**Keywords:** scientific and technological integration, interregional cooperation, “smart” specialization, strategic priorities, Strategy for scientific and technological development, regional space, spatial development

**For citing:** Gamidullaeva L. A. Implementing Scientific and Technological Territorial Potential Through Interregional Integration Based on the “Smart” Specialization Approach // Administrative consulting. 2024. N 5. С. 80–96.

## Введение

Одним из важнейших стратегических приоритетов Российской Федерации является научно-технологическое развитие, которое тесно связано с решением проблемы выстраивания комплексной межрегиональной интеграции и критических производственных цепочек на базе технологий и инноваций в целях развития новых отраслей. Это позволит обеспечить синергетические эффекты в результате объединения компетенций в рамках межтерриториального сотрудничества.

Как справедливо отмечено в Стратегии научно-технологического развития России до 2035 г.<sup>1</sup>, сегодня мы наблюдаем «исчерпание возможностей экономического роста России, основанного на экстенсивной эксплуатации сырьевых ресурсов» и существует необходимость в «эффективном освоении и использовании пространства, в том числе путем преодоления диспропорций в социально-экономическом развитии территории страны».

С 2013 г. ВВП России на душу населения не увеличился, что говорит о необходимости качественного роста, основанного на повышении эффективности производства за счет научно-технологического подъема и инвестиций в НИОКР. Влияние западных санкций подталкивает Россию к поиску новых источников роста. Факторы, которые поддерживали экономический рост в 2023 г., в текущем и последнем периодах окажутся гораздо менее значимыми в то время, как основным драйвером станет инновационный фактор [1]. В этих условиях необходим перевод экономики в режим полного инновационного цикла, основанного на отечественных инновационных решениях и технологиях.

Эта цель напрямую связана с развитием межрегионального технологического сотрудничества и индустриальной кооперацией, интеграцией внутренних ресурсов и наращиванием собственного промышленного потенциала. Серьезные препятствия для достижения этой цели создают пространственные дисбалансы научно-технологического развития, обусловленные концентрацией человеческого потенциала и финансовых ресурсов в крупных федеральных центрах.

Один из лучших регионалистов Андрей Трейвиш говорил, что «реформаторы хотели опередить свое время, но увязли в пространстве»<sup>2</sup>. Автор приходит к выводу, что догоняющий характер инновационного развития России связан не с «размером или разнообразием пространства, а с уровнем его обустройства, доступности и т.п.» [2]. Пространство, которым обладает наша страна, — это несомненное благо, которым нужно также искусно управлять, особенно в сложившихся геополитических и геоэкономических реалиях. Поэтому основой реализации успешной научно-технологической политики должно стать не только знание особенностей создания и функционирования инновационных проектов на территории страны, но также согласованность и сопряжение с решением задач социально-экономического развития российского пространства. Необходимо проектирование межрегиональных цепочек создания стоимости с определением возможностей участия в них отдельных территорий внутреннего российского пространства. Главной целью в долгосрочной перспективе должна стать пространственная интеграция экономики, когда «происходит процесс роста связности и сближения различных пространственных сегментов в результате увеличения масштабности и интен-

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003> (дата обращения: 25.05.2023).

<sup>2</sup> «Реформаторы хотели обогнать время, но увязли в пространстве»: Интервью директора региональной программы Независимого института социальной политики Натальи Зубаревич [Электронный ресурс]. URL: <https://regnum.ru/article/275520> (дата обращения: 23.06.2024).

сивности экономических, социальных, культурных и других контактов между его элементами» [3].

Для этого требуется в том числе решить проблему горизонтальной координации и взаимодействия разных отраслей и межрегиональной кооперации, что представляет собой хозяйственно-производственный аспект взаимодействия.

Вопросами межрегиональной интеграции экономического пространства занимались многие исследователи, хотя единой позиции по данному вопросу так и не выработано. По мнению П. А. Минакира, межрегиональная интеграция — это процесс «сближения регионов», локализованных в пределах национальных границ [4]. Р. В. Ковтун и А. Ю. Шумилова рассматривали данный термин как взаимодействие, которое может объединить хозяйствующие субъекты в единый экономический объект [5–6].

В работе С. А. Шанина [7] сделан вывод о том, что усиление экономической интеграции субъектов Федерации в рамках макрорегионов приобретает особое значение в условиях выхода государства из кризиса.

П. Я. Бакланов [8] проанализировал интеграционные процессы на Дальнем Востоке с выделением внутрирегионального и межрегионального уровней. Обоснована существенная роль крупных региональных проектов с высокой долей иностранных инвестиций в развитии интеграции между регионами. В. И. Суслов [9] предложил оценивать степень межрегиональной интеграции через показатель интенсивности межрегионального обмена с использованием метода коалиционного анализа. Н. В. Гонтарь [10] обосновал значимость крупного бизнеса в интеграции пространства страны.

Анализ и обобщение литературных источников [4–13] позволил сформулировать авторское понимание термина «межрегиональная научно-технологическая интеграция». На наш взгляд, это процесс роста связности и сближения научно-технологических пространств регионов в результате увеличения эффективности научно-технологического и инновационного взаимодействия между его элементами, синхронизации территориальных отраслевых приоритетов, максимального использования внутреннего научно-образовательного, научно-технологического и промышленного потенциала региональных пространств, что позволяет реализовывать опережающие научные исследования на всех этапах производственных цепочек создания добавленной стоимости для решения задач, связанных с реагированием на большие вызовы, включая ускоренную разработку импортонезависимых технологий.

Решение задачи межрегиональной интеграции потребует увеличения объема инвестиций в исследования и разработки, прохождения стадии усложнения экономики на основе удлинения производственных цепочек добавленной стоимости и расширения кооперационных межотраслевых связей. Ведь именно научно-технологический потенциал формирует базис экономического роста. Жесточайшее санкционное давление со стороны стран Запада последние несколько лет привело к нарушению сложившихся способов организации народного хозяйства и создало угрозу технологической целостности отечественной экономики. Очень важным представляется в этих условиях в первую очередь преодолеть критическую зависимость от импорта в стратегически важных отраслях, а далее накопить и эффективно использовать научно-технологический потенциал страны.

Эту проблему нельзя рассматривать в отрыве от факта недофинансирования научно-технологического развития на протяжении длительного периода по сравнению с ведущими странами-лидерами, что является значимым для достижения желаемого паритета с ними. По уровню финансирования НИОКР Россия занимает 9-е место по итогам 2022 г., отставая от лидера в 12,4 раз (рис. 1).

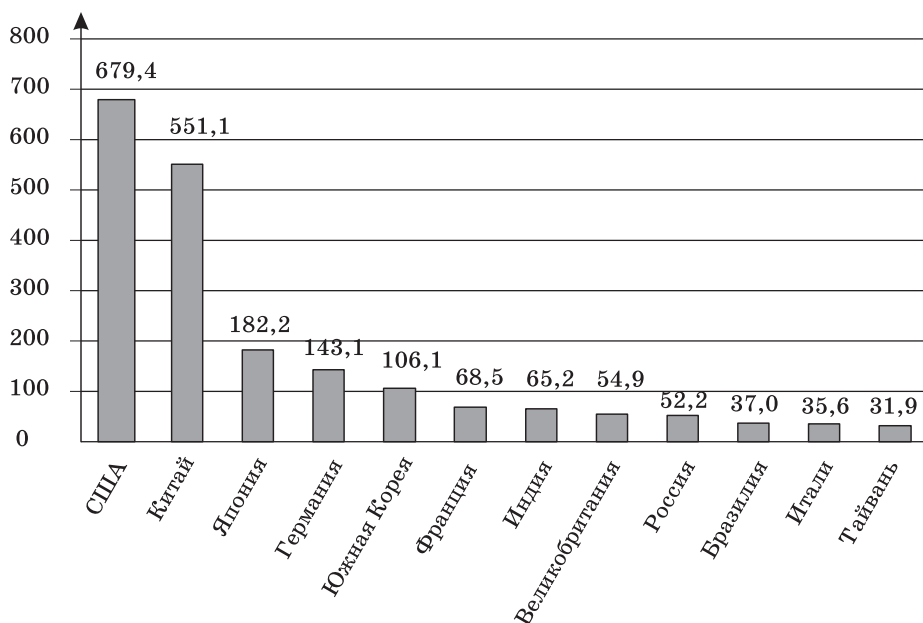


Рис. 1. Страны-лидеры по валовым расходам на исследования и разработки (НИОКР) во всем мире в 2022 г. (в млрд долл. США)<sup>1</sup>  
 Fig. 1. Leading countries by gross research and development (R&D) expenditure worldwide in 2022 (in billion PPP U. S. dollars)

<sup>1</sup> R&D WORLD. (April 12, 2022). Leading countries by gross research and development (R&D) expenditure worldwide in 2022 (in billion U. S. dollars) [Graph]. In Statista. Retrieved March 16, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/732247/worldwide-research-and-development-gross-expenditure-top-countries/> (дата обращения: 20.08.2024).

При этом следует отметить последовательное и нарастающее увеличение валовых расходов на исследования и разработки (рис. 2).

Представленная статистика лишь подтверждает тезис о том, что для совершения прорывного развития, опережающей разработки научно-технологических решений в целях стратегического развития нашей страны объемов финансирования НИОКР явно недостаточно, о чем неоднократно подчеркивает в своих трудах академик РАН А. Г. Аганбегян [14].

Хорошо известно, что имеющиеся у регионов ресурсы сильно ограничены, поэтому не представляется целесообразным рассматривать и развивать научно-технологический потенциал отдельно взятого региона без привязки к потенциалу других связанных регионов, например, в составе федерального округа или макрорегиона. Как указано в Стратегии научно-технологического развития России следует признать «несогласованность приоритетов научно-технологического развития и инструментов его поддержки на национальном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, региональный научно-технологический потенциал может быть раскрыт и в полной мере реализован лишь с учетом возможностей межрегио-

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003> (дата обращения: 20.03.2024).

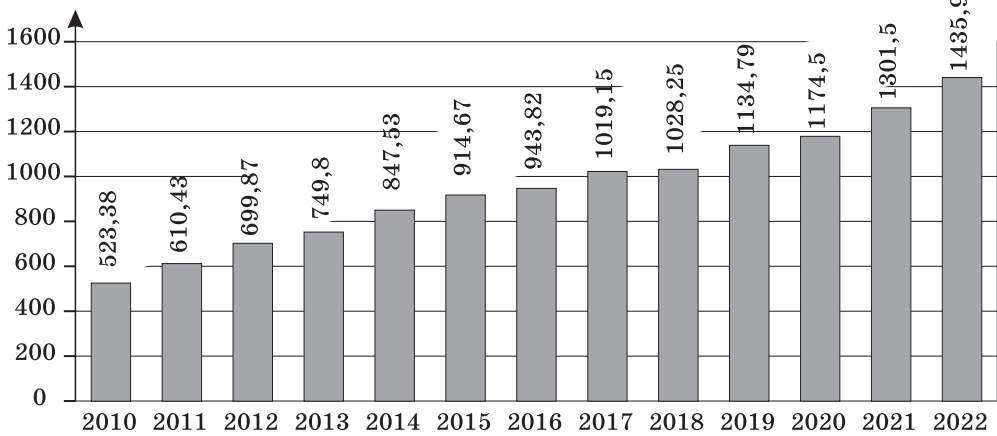


Рис. 2. Валовые расходы на исследования и разработки в России с 2010 по 2022 г. (в млрд руб.)<sup>1</sup>

Fig. 2. Gross expenditure on research and development in Russia from 2010 to 2022 (in billion Russian rubles)

<sup>1</sup> Higher School of Economics. (November 2, 2023). Gross expenditure on research and development (GERD) in Russia from 2010 to 2022 (in billion Russian rubles) [Graph]. In Statista. Retrieved March 16, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1147945/cost-of-research-russia/> (дата обращения: 20.08.2024).

нального партнерства, сотрудничества с крупными государственными научными центрами и при условии согласования приоритетов научно-технологического развития региональных пространств.

В качестве перспективного инструмента, подтвердившего свою эффективность в странах Европейского союза, целесообразно использовать подход «умной специализации», который, согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации<sup>1</sup>, должен служить основой при определении приоритетов инновационного развития отраслей перспективных экономических специализаций, а также инструментом увязки региональных приоритетов и федеральных мер поддержки. Однако, к сожалению, на практике потенциал данного подхода остается незадействованным. В данной статье проанализированы некоторые из причин, обусловивших данную ситуацию, а также представлено авторское понимание данного подхода, определены ключевые аспекты его использования с целью реализации научно-технологического потенциала региональных пространств через межрегиональную интеграцию.

## Материалы и методы

Теоретической базой исследования являются труды зарубежных и отечественных авторов в области региональной и инновационной экономики, а также пространственного развития, в частности, публикации по тематике «умной» специализации регионов.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы системного анализа, абстрагирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции,

<sup>1</sup> Распоряжение от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552378463> (дата обращения: 20.03.2024).

аналогии, моделирования, конкретизации, сравнительного и логического методов исследования. В качестве специальных методов использовались метод контент-анализа литературы, библиометрического, сравнительно-географический и другие.

Метод контент-анализа литературы был использован для формирования воспроизводимых и обоснованных выводов из общедоступных данных из различных источников в соответствии с их тематическим контекстом, что позволило в том числе выработать авторскую трактовку понятий «межрегиональная научно-технологическая интеграция», «умная» специализация.

Метод библиометрического анализа применен для обоснования целесообразности использования подхода «умной» специализации в целях активизации межрегионального научно-технологического и инновационного сотрудничества, а также выявления ключевых аспектов подхода. Метод построения карт с использованием инструментария «ГИС Аксиома» для пространственной кластеризации использован для визуализации научно-технологического потенциала регионов и демонстрации пространственных дисбалансов научно-технологического развития. Статистический анализ применен для обоснования ряда утверждений и концептуальных позиций автора.

Эмпирическую основу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, данные платформы статистической информации Statista, ФРФ, публикации по теме «умной» специализации, выгруженные из международной наукометрической базы данных Web of Science, а также отдельные нормативно-правовые документы, в частности, Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 г., Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2025 г. и др. Инструментальную базу для проведения анализа составила программа VOSviewer, версия 1.6.20.

## Результаты

Для управления процессом распределения научно-технологического потенциала между регионами, выстраивания межрегионального сотрудничества и партнерства и развития интеграционных процессов в формате инновационно-производственных сетей необходимы соответствующие научно-методические подходы.

Изучение научной литературы показало, что научно-технологический потенциал (научно-технический, инновационный потенциал) рассматривается как совокупность всех имеющихся возможностей и средств территории, обеспечивающих осуществление на ней научно-технической и инновационной деятельности. При этом в литературе выделяют два основных подхода. Первый, ресурсный подход, рассматривает научно-технологический потенциал регионального пространства как совокупность ресурсов, имеющихся на территории, для осуществления научно-технической и инновационной деятельности. Второй, результативный, сфокусирован на получаемых результатах данных видов деятельности [15]. В данной работе мы будем придерживаться интегрального подхода к трактовке научно-технологического потенциала.

В целях подтверждения наличия серьезных дисбалансов научно-технологического развития региональных пространств в нашей стране была проведена пространственная кластеризация регионов по доле инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (рис. 3).

В этой связи актуальной задачей является поиск эффективных инструментов для выстраивания производственной технологической кооперации, включающих стимулирование создания кооперационных цепочек и совместных межрегио-





Рис. 3. Пространственная кластеризация регионов по доле инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг за 2020 г.

Fig. 3. Spatial clustering of regions by the share of innovative goods, works, services in the total volume of shipped goods, completed works, services in 2020.

Источник: составлено автором с использованием инструментария «ГИС Аксиома»

нальных технологических проектов. Важно понимать, что некоторые регионы могут выступать так называемыми технологическими донорами, в то время как другие — технологическими реципиентами, т. е. в некоторых случаях необходим научно обоснованный вынос научно-технологического потенциала из ряда регионов для сбалансированного развития российских пространств.

Значимым моментом при развитии межрегиональной научно-технологической интеграции является выявление перспективных специализаций территорий разного уровня.

Много дебатов развернулось вокруг исследования роли фактора специализации структуры экономики региона на его экономический рост на инновационной основе [16]. Родоначальник новой экономической географии П. Кругман отмечает, что географическая концентрация и тесное взаимодействие компаний позволяют получить «агломерационный эффект», стимулирующий инновационную деятельность, который становится важным конкурентным преимуществом [17].

Научный поиск по данной проблематике, инициированный в нашей стране в 2019 г. с момента принятия Стратегии пространственного развития, в конечном итоге оформился в концептуальный подход «умной» специализации, позволяющий идентифицировать стратегические области развития региона на основе анализа его сильных сторон, институционального контекста и потенциала региональной инновационной системы.

#### *«Умная» специализация для развития научно-технологического потенциала территории*

В зарубежной практике на протяжении многих лет эффективно используется подход «умной» специализации для формирования межрегиональной научно-технологической интеграции, учитывающий одновременно отраслевую специализацию территорий, их инновационную, патентную (технологическую) и научную активность. Подход позволяет выявлять глобальные технологические тренды в отраслях текущей и потенциальной или перспективной специализации терри-

торий. Концепция «умной» специализации зародилась в 2007 г. [18], с 2011 г. начала внедряться в практику государственного регулирования в ЕС: было издано Руководство по разработке исследовательских и инновационных стратегий «умной» специализации, создана Платформа «умной» специализации для информационной, методологической и экспертной поддержки национальных и региональных органов.

В российской исследовательской литературе по данным РИНЦ с 2015 г. издано 211 публикаций, в ключевых словах которых фигурирует термин «умная специализация». В зарубежной же практике первые исследования появились гораздо раньше и публикационная активность исследователей по данной проблематике гораздо выше.

Анализ динамики публикаций в международной базе цитирования по теме «умной» специализации свидетельствует о возрастании интереса научного сообщества к данной проблеме (рис. 4).

Содержательно данная регионоцентричная концепция «умной» специализации связана с инновациями и инновационными системами, управлением знаниями, экономическим ростом. Она также учитывает принципы технологической близости (родства) отраслей, связанности, разнообразия (рис. 5).

В концепции «умной» специализации акцент делается на связанной диверсификации. Так, Френкен и соавторы [19] утверждают, что в целях долгосрочного экономического роста региона более перспективно, когда его промышленная структура включает множество взаимосвязанных продуктов («связанная диверсификация»). Инновационные виды деятельности возникают в результате диверсификации в текущих областях специализации региона. Связанная диверсификация по результатам многочисленных эмпирических исследований оказалась более распространенным явлением в регионах Европейского союза, но и несвязанная диверсификация встречается, однако гораздо реже.

Таким образом, при выстраивании межрегионального взаимодействия нужно анализировать инновационный потенциал региональных пространств с учетом технологической близости отраслей, и только затем переходить к синхронизации

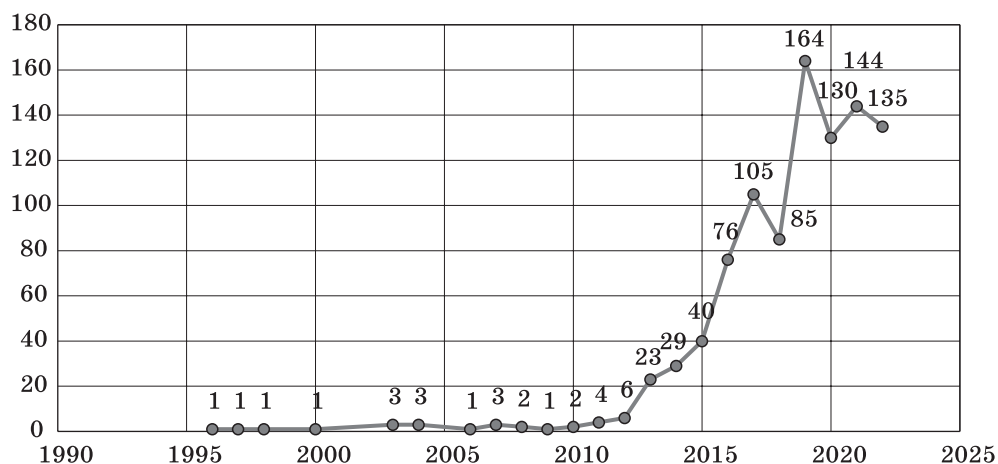


Рис. 4. Динамика количества публикаций по поисковому запросу *smart specialization* (умная специализация) на основе базы данных Web of Science

Fig. 4. Dynamics of the number of publications for the search query “smart specialization” based on the Web of Science database

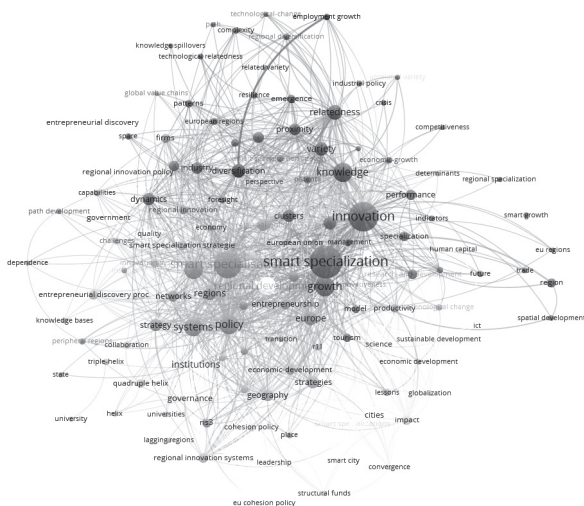


Рис. 5. Карта ключевых слов, соответствующих поисковому запросу *smart specialization* («умная» специализация)

Fig. 5. Map of keywords corresponding to the search query “smart specialization”

Источник: составлено автором на основе базы данных Web of Science с использованием программы VOSviewer, версия 1.6.20

отраслевых приоритетов для формирования межрегиональных научно-технологических связей.

Анализ литературных источников [20–24] позволил определить «умную» специализацию как стратегический подход к разработке региональной структурной и инновационно-технологической политики посредством задействования потенциалов отдельных территорий, использования их конкурентных преимуществ и конструирования устойчивых межтерриториальных взаимодействий, позволяющих получать синергию от сотрудничества групп регионов и внутри регионов, формировать единое межрегиональное инновационно-технологическое пространство с целью максимизации общего экономического эффекта на всем экономическом пространстве страны.

Таким образом, «умная» специализация — это гармоничное объединение и синхронизация целей и приоритетов научно-технологического развития на национальном уровне (в РФ это Стратегия научно-технологического развития) с уникальными и специфическими преимуществами и возможностями внутренних региональных пространств.

### Уникальные инструменты подхода «умной» специализации

Проведенный анализ позволил выявить ряд инструментов, которые выделяют данный подход в широком поле научно-практических подходов, решающих аналогичные задачи.

1. **Инструменты, предназначенные для разработки карт уникальных региональных компетенций и выявления потенциала для роста инноваций**, в частности, на основе данных о затратах на исследования и разработки по видам экономической деятельности. Средство просмотра территориальных экономических данных (TED) представляет собой инструмент, объединяющий статистическую тер-

риториальную информацию из различных программ финансирования исследований и инноваций (НИОКР) Европейского союза в единой логике представления. Территориальная статистика (на уровне страны, уровня 1 или уровня 2) различных фондов НИОКР представлена на трех информационных панелях: (i) региональной информационной панели, (ii) отраслевой информационной панели и (iii) информационной панели сравнения. Помимо показателей финансирования ЕС, TEDv также включает социально-экономическую и демографическую статистику, отображаемую на информационной панели «Региональный информационный бюллетень».

TEDv предлагает пользователям простой способ мониторинга территориальной и отраслевой концентрации фондов НИОКР, сравнения вклада различных фондов НИОКР в общие расходы территории на НИОКР, позволяет оценить эволюцию социально-экономических показателей региона по сравнению со средними показателями по стране и ЕС (рис. 6).

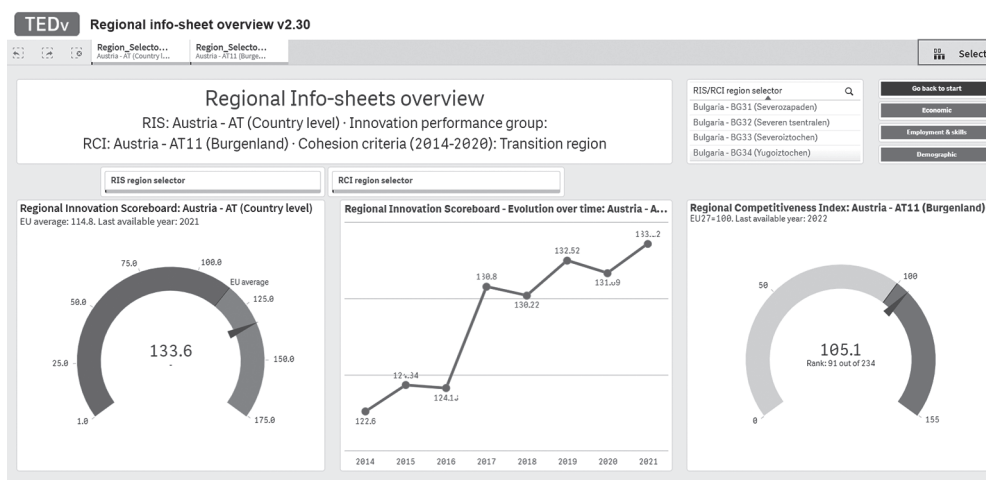


Рис. 6. Региональный информационный бюллетень на примере Австрии  
Fig. 6. Regional information bulletin on the example of Austria

Источник: Smart Specialisation Platform <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map>

**2. Межрегиональные цифровые платформы (Smart Specialization Strategy Platform S3 Platform)**, поддерживающие процессы выстраивания оптимальной региональной экономической политики. Всего на данный момент зарегистрировались на платформе S3 Platform 19 государств-членов ЕС и 7 стран, не входящих в ЕС, а также 180 регионов ЕС и 42 региона, не входящих в ЕС. К функционалу данных платформ относятся, например, формирование визуализированной карты приоритетов для позиционирования региона в глобальном экономическом пространстве и поиска потенциальных партнеров для сотрудничества Eye@RIS3. Eye@RIS3 визуализирует приоритеты государственных инвестиций в инновации по территории Европы. Внутри ЕС приоритеты связаны с использованием Европейских фондов регионального развития (ERDF). Данные основаны на информации, содержащейся в стратегиях «умной» специализации и связанных с ними стратегических структурах.

Сети сотрудничества в области науки и технологий на Западных Балканах (WB S3 collaboration networks) (рис. 7), или восточное партнерство (EaP science and technology collaboration networks) с «умной» специализацией — это инструмент

визуализации сетей научно-технического сотрудничества Всемирного банка в потенциально приоритетных областях «умной» специализации.

Сети сотрудничества участников определяются научными публикациями в соавторстве (источник: Scopus от Elsevier), патентами с совместными заявками (источник: всемирные библиографические данные — Европейское патентное ведомство, через открытые патентные службы) и совместным участием в европейских исследовательских и инновационных проектах FP7 (7-я рамочная программа исследований) и Horizon 2020 (Горизонт 2020), а также в проектах Creative Europe (Креативная Европа) (рис. 7).

Дальнейшее развитие «умная» специализация получила в формате макрорегиональных стратегий. Сотрудничество в сфере «умной» специализации (S3) на макрорегиональном уровне помогает проанализировать, отличаются ли и каким образом приоритеты S3, предусмотренные в национальных и региональных стратегиях, дифференцируются или дополняют соседние страны/регионы. Это также приводит к созданию стратегических связей для решения общих проблем при участии в совместных инициативах «умной» специализации.

Таким образом, в целях выстраивания межрегионального научно-технологического взаимодействия целесообразно развивать межрегиональные платформы «умной» специализации для формирования общего научно-технологического пространства регионов, а также разрабатывать макрорегиональные стратегии «умной» специализации. Данные инструменты могут быть использованы в нашей стране в целях формирования научно-технологического пространства макрорегионов и федеральных округов.

Важным аспектом разработки межрегиональных стратегий является анализ «технологической близости» отраслей, который в конечном итоге позволяет выявлять отраслевую комплементарность при вхождении в межрегиональные отраслевые кластеры. И в данном контексте следует подчеркнуть, что кластеры — это основной горизонтальный инструмент стратегии «умной» специализации, так как позволяет осуществлять поддержку исследований, разработок и инновационной деятельности в рамках выявленных отраслей перспективной специализации отдельных регионов.

This map presents the Western Balkans' economies' activities in science and technology in the identified preliminary priority domains for smart specialisation

Select a preliminary priority domain

Energy

Select one or multiple types of records:

Scientific publications

European research and innovation projects

Patents

Compute the distribution of records of the domain...

Relative to the Western Balkans as a whole

Relative to each individual economy

### Western Balkans' economies S&I records by preliminary priority domain



Рис. 7. Сети сотрудничества в области науки и технологий на Западных Балканах  
Fig. 7. Science and technology cooperation networks in the Western Balkans

Источник: Smart Specialisation Platform <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map>

На данный момент существующие в нашей стране кластеры по своей сути являются промышленными узлами с узкоотраслевой специализацией, для их полноценного развития необходимо учитывать внутренний региональный научно-технологический потенциал территорий, исходить из обоснованных и синхронизированных приоритетов межрегиональной кооперации на основе тщательного анализа и оценки.

При этом анализу должны подлежать также компетенции, инновационная активность и технологический задел соседних регионов, что позволит выявлять области для потенциального двустороннего или многостороннего межрегионального сотрудничества и выстраивания взаимодействия между региональными кластерами, что должно внести вклад в повышение эффективности структурной и одновременно научно-технологической политики регионов. На наш взгляд, именно взаимодействие на уровне межрегиональных кластеров позволит синхронизировать разрозненные региональные политики и разработать общее видение инновационного, отраслевого и пространственного развития страны, синхронизировав научно-технологические приоритеты на национальном, региональном и отраслевом уровнях.

### **Заключение и выводы**

Несмотря на то, что в нашей стране импульс к использованию подхода «умной» специализации в стратегиях социально-экономического развития регионов был задан еще с момента принятия Стратегии пространственного развития РФ до 2025 г., о существенном продвижении и высоких результатах говорить не приходится, несмотря даже на то, что в отдельных стратегиях сам термин «умная специализация» присутствует. Однако по факту региональные стратегии социально-экономического развития ориентированы на поиск сильных сторон и отраслевых приоритетов самих регионов, направлены не на межрегиональную интеграцию, а скорее на внутрирегиональную интеграцию научно-технологических, производственных и иных компетенций отдельно взятого регионального пространства.

Данные стратегии регионов не содержат инструментов разработки и реализации межрегиональных проектов. В статье авторов подтверждается гипотеза, что «межрегиональное взаимодействие в России по-прежнему недостаточно развито, не находит своего законодательного и научно-методического обоснования» [25]. Среди причин слабой научно-технологической интеграции регионов являются в том числе ведомственная рассогласованность в вопросах формирования научно-технологической политики, содержание и специфика требований по целевому использованию средств федерального бюджета, разрозненность и разнонаправленность мер и инструментов государственной поддержки научно-технологической деятельности, а также неразвитость инструментов государственной поддержки межрегиональных инвестиционных проектов. Одним из инструментов развития межрегиональной научно-технологической интеграции являются научно-образовательные центры (НОЦ) мирового уровня, предполагающие научно-образовательную и производственную кооперацию в логике «наука-университеты-бизнес». Так, например, в НОЦ «Инженерия будущего» входит Пензенская область наряду с Республикой Мордовией, Чувашской Республикой, Самарской, Ульяновской, Тамбовской областями. Цели НОЦ также связаны с научно-технологическим развитием территорий и развитием высокотехнологичных производств. Было бы целесообразно, на наш взгляд, формировать и поддерживать работу этих центров с позиции подхода «умной специализации». Кроме того, целесообразно проведение единой научно-технологической политики, что потребует перестройки всей системы управления в области науки и технологий.

Значимая роль государства при этом состоит в оценке научно-технологического потенциала для партнерства региональных пространств и стимулирования



разработки и реализации межрегиональных инновационных проектов. На наш взгляд, именно государство должно выработать механизм отбора и поддержки проектов развития межрегионального научно-технологического пространства. Идентификация локального (специализированного) потенциала территории, объединяющего природно-ресурсный, человеческий, инфраструктурный, финансовый, институциональный, научно-технологический и другие, а также понимание приоритетов и ограничений развития отдельных территорий обеспечивает интеграцию усилий при выстраивании внутренних кооперационных цепочек, обеспечивает комплексность реализации пространственной политики в целом.

Проблема использования инструментов поддержки состоит в том, что при их применении недостаточно учитываются межтерриториальные различия и уникальные особенности регионов. Кроме того, как справедливо отмечает А. В. Котов [26], крупные инвестиционные проекты должны «выращиваться» в регионах, а их поддержку нужно осуществлять на этапе разработки проектно-сметной документации. Кроме того, огромное количество инструментов поддержки приводит к их постепенной «инфляции», в особенности, по причине отсутствия должного анализа результатов использования того или иного инструмента поддержки. Следовательно, необходимо проводить постоянный мониторинг состояния и результатов использования различных инструментов поддержки с целью их последующей приоритизации в целях научно-технологического развития регионов.

К числу наиболее перспективных инструментов следует отнести инструменты стимулирования коммерциализации и масштабирования межрегиональных проектов через межрегиональные инвестиции, инструменты поддержки промышленных кластеров, «горизонтальные субсидии». Кроме того, межрегиональные «горизонтальные» трансферты, которые могут инициироваться самими регионами с учетом собственных потребностей и интересов, без необходимости ожидания господдержки из федерального центра, также имеют значительный потенциал.

Использование данных инструментов может обеспечить возможность согласования приоритетов научно-технологического развития через сопряжение основных направлений для государственных и частных инвестиций с критическими важными приоритетами развития РФ, обозначенными в Стратегии научно-технологического развития РФ.

Принципиально важным также является понимание необходимости межрегиональной интеграции не на директивных принципах, а на принципах кооперации и сотрудничества. Безусловно, реализовать это на практике крайне сложно, и без государственной «интервенции» здесь явно не обойтись. Речь идет прежде всего о согласовании интересов взаимодействующих сторон, которые, как известно, конкурируют между собой, через установление единых прозрачных принципов и правил игры, выверенной системы экономических стимулов, и, в целом, создание качественной институциональной среды. Это должно обеспечить постепенное формирование «общественного договора» в данном проблемном поле.

Результаты данного исследования могут быть использованы в интересах органов власти для совершенствования системы регулирования и механизмов выстраивания научно-технологического сотрудничества российских регионов.

## Литература

1. Порфирьев Б. Н., Широв А. А. Ключевые сюжеты долгосрочного социально-экономического прогноза развития российской экономики // Всероссийская научно-практическая конференция «Социально-экономическое развитие регионов», посвященная 300-летию Российской академии наук. Санкт-Петербург, 26 февраля 2024 г. URL: <http://www.iresras.ru/sobytiya/konferentsii/kon-26-02.html> (дата обращения: 20.03.2024).

2. *Трейвиш А. И.* Время и пространство российской модернизации: некоторые уроки истории и географии // Регионалистика. 2015. Т. 2. № 1. С. 23–41.
3. *Кожевников С. А.* «Мягкие» факторы обеспечения пространственной интеграции северных регионов России // Регионология. 2023. Т. 31. № 1 (122). С. 87–106. DOI: 10.15507/241407.122.031.202301.087-106
4. *Минакир П. А.* Исследования проблем международных экономических взаимодействий: глобальные, национальные, региональные аспекты: монография / отв. ред. В. П. Чичканов; Институт экономических исследований ДВО РАН. Хабаровск : ИЭИ ДВО РАН, 2022. 720 с.
5. *Ковтун Р. В.* Современные подходы к определению экономической интеграции // Московский экономический журнал. 2020. № 11. С. 207–219.
6. *Шумилова Ю. А.* Методологические аспекты исследования категории «экономическая интеграция» [Электронный реурс] // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2014. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-issledovaniya-kategorii-ekonomicheskaya-integratsiya> (дата обращения: 20.03.2024).
7. *Шанин С. А.* Институциональные императивы современной межрегиональной интеграции // Экономические проблемы вступления России в ВТО: материалы международной научно-практической конференции, Белгород, 26 мая 2004 года / редколлегия: Павлов К. В., Ягуткин С. М.. Белгород : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», 2004. С. 312–316.
8. *Бакланов П. Я.* Интеграционные и дезинтеграционные процессы на Дальнем Востоке России // Региональные исследования. 2002. № 1 (1). С. 12–19.
9. *Суслов В. И.* Коалиционный анализ и эффекты межрегиональной интеграции / В. И. Суслов, Н. М. Ибрагимов, Л. В. Мельникова // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 4. С. 1131–1144.
10. *Гонтарь Н. В.* Межрегиональная интеграция в России: институты и государственно-административное регулирование // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экономика. Экология. 2018. Т. 20. № 3. С. 14–24. DOI 10.15688/jvolsu3.2018.3.2
11. *Котов А. В.* Территория требует связной работы: роль межрегиональных взаимодействий в восстановлении экономики (к 100-летию работы И. Г. Александра «Экономическое районирование России») // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 1. С. 18–34. DOI: 10.14530/se.2021.1.018-034
12. *Кожевников С. А.* Проблемы обеспечения пространственной интеграции регионов России // Науч. труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 339–345. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-230-4-339-345
13. *Ruhrmann H., Fritsch M., Leydesdorff L.* Synergy and policy-making in German innovation systems: Smart Specialisation Strategies at national, regional, local levels? // Regional Studies. 2022. Vol. 56. N 9. P. 1468–1479.
14. *Аганбегян А. Г.* Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 1–26. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26>
15. Система оценки и мониторинга инновационного развития регионов России / И. М. Бортник, Г. И. Сенченя, Н. Н. Михеева [и др.] // Инновации. 2012. № 9 (167). С. 25–38.
16. *Gamidullaeva L., Korostyshevskaya E., Myamlin A., Podkorytova O.* Exploring regional industrial growth: does specialization explain it? // Economies. 2022. Vol. 10. No. 7. P. 172.
17. *Krugman P.* The increasing returns revolution in trade and geography // American Economic Review. 2009. Vol. 99. P. 561–71.
18. *Foray D., van Ark B.* Smart specialisation in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe by Dominique // Knowledge Economists Policy. 2007. N 1. P. 1–4.
19. *Koen F., van Oort F., Verburg Th. N.* Related variety, unrelated variety, and regional economic growth // Regional Studies 2007. Vol. 41. P. 685–97.
20. *Foray D.* Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy (1st ed.). Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315773063>
21. *Kotov A. V.* Determining the Smart Specialization of Russian Regions in the Context of Domestic and European Experience // Regional Research of Russia. 2021. N 11 (3). P. 378–386. <http://doi.org/10.1134/S2079970521030084>
22. *Земцов С. П., Баринаева В. А.* Смена парадигмы региональной инновационной политики в России: от выравнивания к «Умной специализации» // Вопросы экономики. 2016.

№ 10. С. 65–81. EDN: <https://www.elibrary.ru/wqsxdr>. <http://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-10-65-81>

23. Куценко Е., Исланкина Е., Киндрась А. Можно ли быть умным в одиночестве? Исследование инновационных стратегий российских регионов в контексте умной специализации // Форсайт. 2018. Т. 12. № 1. С. 25–45. <http://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.1.25.45>
24. Trippi M., Zukauskaitė E., Healy A. Shaping smart specialization: the role of place-specific factors in advanced, intermediate and less-developed European regions // *Regional Studies*. 2020. Vol. 54. N 10. P. 1328–1340. DOI: 10.1080/00343404.2019.1582763
25. Климанов В. В. Инструменты межрегионального взаимодействия в системе государственного управления / В. В. Климанов, С. М. Казакова, В. А. Яговкина // *Регионология*. 2021. Т. 29. № 2. С. 250–282. DOI: 10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282
26. Котов А. В. Эволюция инструментов пространственного развития в России и Европейском Союзе: синхронность или полярность? [Электронный ресурс] // II Международная научно-практическая конференция «Концепция и программно-проектный инструментарий устойчивого социально-экономического развития территориальных систем» S-TERRA 2023, г. Пенза, 23 ноября 2023 г. URL: [https://ispr.pnzgu.ru/files/ispr.pnzgu.ru/conf/s\\_terra\\_2023\\_ii/programma2.pdf](https://ispr.pnzgu.ru/files/ispr.pnzgu.ru/conf/s_terra_2023_ii/programma2.pdf) (дата обращения: 23.02.2024).

#### Об авторе:

**Гамидуллаева Лейла Айваровна**, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета (г. Пенза, Россия); доктор экономических наук, доцент; [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

#### References

1. Porfir'ev B.N., Shirov A.A. Key topics of the long-term socio-economic forecast for the development of the Russian economy // All-Russian scientific and practical conference "Socio-economic development of regions", dedicated to the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences. [Vserossijskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya «Social'no-ekonomicheskoe razvitie regionov», posvyashchennaya 300-letiyu Rossijskoj akademii nauk]. Saint Petersburg, 26 February. 2024. URL: <http://www.iresras.ru/sobytiya/konferentsii/kon-26-02.html> (accessed: 20.03.2024) (In Russ.)
2. Treyvish A.I. Time and space of Russian modernization: some lessons of history and geography. *Regional studies* [Regionalistika]. 2015. Vol. 2. N 1. P. 23-41. DOI: 10.14530/reg.2015.1 (In Russ.)
3. Kozhevnikov S.A. "Soft" factors of ensuring spatial integration of the northern regions of Russia / S.A. Kozhevnikov // *Regionology* [Regionologiya]. 2023. Vol. 31, N 1 (122). P. 87-106. DOI 10.15507/2413-1407.122.031.202301.087-106 (In Russ.)
4. Minakir P.A. Research of the problems of international economic interactions: global, national, regional aspects [Issledovaniya problem mezhdunarodnyh ekonomicheskikh vzaimodejstvij: global'nye, nacional'nye, regional'nye aspekty] monograph / ed. V.P. Chichkanov; Economic Research Institute FEB RAS. Khabarovsk: IEI FEB RAS, 2022. 720 p. (In Russ.)
5. Kovtun R.V. Modern approaches to defining economic integration // *Moscow Economic Journal* [Moskovskij ekonomicheskij zhurnal]. 2020. N 11. P. 207–219. (In Russ.)
6. Shumilova Yu. A. Methodological aspects of the study of the category "economic integration" Metodologicheskie aspekty issledovaniya kategorii "ekonomicheskaya integraciya" // *Intelligence. Innovations. Investments*. 2014. N 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-issledovaniya-kategorii-ekonomicheskaya-integratsiya> (accessed: 20.03.2024) (In Russ.)
7. Shanin S.A. Institutional imperatives of modern interregional integration // *Economic problems of Russia's accession to the WTO* [Ekonomicheskie problemy vstupleniya Rossii v VTO]: materials of the international scientific and practical conference, Belgorod : Belgorod State National Research University, 2004. P. 312–316 (In Russ.).
8. Baklanov P. Ya. Integration and disintegration processes in the Russian Far East / P. Ya. Baklanov // *Regional studies* [Regional'nye issledovaniya]. 2002. N 1 (1). P. 12–19.
9. Suslov V.I. Coalition analysis and effects of interregional integration / V.I. Suslov, N. M. Ibragimov, L. V. Melnikova // *Economy of the region Ekonomika regiona*. 2018. Vol. 14, N 4. P. 1131–1144. (In Russ.)

10. Gontar N. V. Interregional integration in Russia: institutions and state-administrative regulation / N. V. Gontar // Bulletin of Volgograd State University. Series. 3: Economy. Ecology. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3: Ekonomika. Ekologiya]. 2018. Vol. 20, N 3. P. 14–24. (In Russ.)
11. Kotov A. V. Territory requires coherent work: the role of interregional interactions in economic recovery (on the 100th anniversary of I. G. Alexandrov's work "Economic zoning of Russia") / A. V. Kotov // Spatial Economics Prostranstvennaya ekonomika]. 2021. Vol. 17, N 1. P. 18–34. (In Russ.)
12. Kozhevnikov S. A. Problems of Ensuring Spatial Integration of Russian Regions / S. A. Kozhevnikov // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2021. Vol. 230, N 4. P. 339–345. (In Russ.)
13. Ruhrmann H., Fritsch M., Leydesdorff L. Synergy and policy-making in German innovation systems: Smart Specialisation Strategies at national, regional, local levels? // Regional Studies. 2022. Vol. 56, N 9. P. 1468–1479. DOI: 10.1080/00343404.2021.1872780
14. Aganbegyan A. G. Experience of foreign countries in accelerated socio-economic growth and its possible use for Russia // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2024. Vol. 4, N 1. P. 1–26. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26> (In Russ.)
15. System for assessing and monitoring innovative development of Russian regions / I. M. Bortnik, G. I. Senchenya, N. N. Mikheeva [et al.] // Innovations [Innovacii]. 2012. N 9(167). P. 25–38.
16. Gamidullaeva L., Korostyshevskaya E., Myamlin A., Podkorytova O. Exploring regional industrial growth: does specialization explain it? // Economies. 2022. Vol. 10, N 7. P. 172.
17. Krugman P. The increasing returns revolution in trade and geography // American Economic Review. 2009. Vol. 99. P. 561–71.
18. Foray D., van Ark B. Smart specialisation in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe by Dominique // Knowledge Economists Policy. 2007. N 1. P. 1–4.
19. Koen F., van Oort F., Verburg Th. N. Related variety, unrelated variety, and regional economic growth // Regional Studies 2007. Vol. 41. P. 685–97.
20. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy (1st ed.). Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315773063>
21. Kotov A. V. Determining the Smart Specialization of Russian Regions in the Context of Domestic and European Experience // Regional Research of Russia. 2021. N 11 (3). P. 378–386. EDN: <https://elibrary.ru/ygaavh>. <http://doi.org/10.1134/S207997052103008>
22. Zemtsov S. P., Barinova V. A. Shift in the paradigm of regional innovation policy in Russia: from alignment to "Smart specialization" // Questions of Economics [Voprosy ekonomiki]. 2016. N 10. P. 65–81. (In Russ.)
23. Kutsenko E., Islankina E., Kindras A. Is it possible to be smart alone? A study of innovation strategies of Russian regions in the context of smart specialization // Foresight [Forsajt]. 2018. Vol. 12, N 1. P. 25–45. <http://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.1.25.45> (In Russ.)
24. Tripl M., Zukauskaitė E., Healy A. Shaping smart specialization: the role of place-specific factors in advanced, intermediate and less-developed European regions // Regional Studies. 2020. Vol. 54, N 10. P. 1328–1340. DOI: 10.1080/00343404.2019.1582763
25. Klimanov V. V. Instruments of interregional interaction in the public administration system / V. V. Klimanov, S. M. Kazakova, V. A. Yagovkina // Regionalology [Regionologiya]. 2021. Vol. 29, N 2. P. 250–282. (In Russ.)
26. Kotov A. V. Evolution of spatial development instruments in Russia and the European Union: synchronicity or polarity? [Electronic resource] // II International scientific and practical conference "Concept and software and project tools for sustainable socio-economic development of territorial systems" [II Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya «Konceptiya i programmno-proektnyj instrumentarij ustojchivogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya territorij'nyh sistem] S-TERRA 2023, Penza, November 23, 2023. URL: [https://ispr.pnzgu.ru/files/ispr.pnzgu.ru/conf/s\\_terra\\_2023\\_ii/programma2.pdf](https://ispr.pnzgu.ru/files/ispr.pnzgu.ru/conf/s_terra_2023_ii/programma2.pdf) (accessed: 23.02.2024) (In Russ.)

#### **About the autor:**

**Leila A. Gamidullayeva**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Public Administration of Penza State University (Penza, Russia); Scopus Author ID: 56436586400; ORCID: 0000-0003-3042-7550; Researcher ID: E-7822-2016; [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

# Международные территории опережающего развития как новый источник инвестиционных возможностей

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

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Дальневосточный институт управления РАНХиГС), Хабаровск, Российская Федерация;

<sup>2</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

## РЕФЕРАТ

В новых политических и экономических реалиях ключевыми задачами для России являются сохранение тенденций устойчивого развития всех регионов, обеспечение бесперебойного функционирования экономических механизмов, повышение технологического суверенитета страны. Решение этих задач требует обеспечения ресурсами, в том числе, инвестиционными. Сокращение инвестиционных возможностей на европейских рынках приводит к необходимости компенсации и поиска новых инвестиционных источников на рынках Азиатско-Тихоокеанского региона. Это обуславливает расширение и обновление инструментов привлечения инвестиций. В статье авторами проведен анализ опыта регионов Дальнего Востока России по использованию территорий опережающего развития для привлечения иностранных инвестиций. Выделены конкурентные преимущества пяти площадок в дальневосточных регионах, определенных правительством под создание международных территорий опережающего развития. Также дана характеристика институциональных основ, названы особенности модели международных территорий опережающего развития, обоснована необходимость, определены условия реализации законодательной инициативы Правительства Российской Федерации по созданию нового формата преференциального режима. Авторы полагают, что его институционализация будет способствовать наращиванию объемов инвестиций в отрасли с высокой добавленной стоимостью, расширению производства высокотехнологичной продукции, что позволит усилить технологическое лидерство страны. Авторами сделан вывод о закономерности и объективности тенденций по расширению инструментов привлечения инвестиций в экономику регионов и страны в целом.

**Ключевые слова:** международная территория опережающего развития; инвестиционные возможности; иностранные инвестиции; технологический суверенитет; мобилизационная экономика; инвестиционные проекты; преференциальный режим

**Для цитирования:** Маслюк Н. А., Медведева Н. В. Международные территории опережающего развития как новый источник инвестиционных возможностей // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 97–108.

## International Advanced Development Territories as a New Source of Investment Opportunities

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

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Far Eastern Institute of Management of RANEPA), Khabarovsk, Russian Federation

<sup>2</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

**ABSTRACT**

In the new political and economic realities, the key tasks for Russia are to maintain sustainable development trends in all regions, ensure smooth functioning of economic mechanisms, and increase the country's technological sovereignty. Solving these tasks requires the provision of resources, including investment resources. The reduction of investment opportunities in European markets leads to the need to compensate and seek new sources of investment in Asia-Pacific markets. This requires the expansion and renewal of investment attraction tools. In the article the authors analyze the experience of the regions of the Russian Far East in the use of territories of advanced development to attract foreign investment. The competitive advantages of the five sites in the Far East regions identified by the government for the creation of international advanced development territories have been highlighted. It also characterizes the institutional framework, names the features of the model of international territories of advanced development, substantiates the necessity, defines the conditions for implementation of the legislative initiative of the Government of the Russian Federation on creation of a new format of preferential treatment. The authors believe that its institutionalization will contribute to the increase of investments in high value-added industries, expansion of high-tech production, which will strengthen the country's technological leadership. The authors have made a conclusion about the regularity and objectivity of trends in the expansion of tools for attracting investment in the economy of regions and the country as a whole.

*Keywords:* international advanced development territory, investment opportunities, foreign investments, technological sovereignty, mobilization economy, investment projects, preferential treatment

**For citing:** Maslyuk N. A., Medvedeva N. V. International Advanced Development Territories as a New Source of Investment Opportunities // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 97–108.

---

---

**Введение**

Доминирование подхода поляризованного развития в реализации государственной политики регионального развития обеспечило формирование арсенала разнообразных организационных форм, преференциальных режимов и иных мер государственного стимулирования. Режим территорий опережающего развития (ТОР) является одним из наиболее востребованных преференциальных режимов в стране. В рамках режима ТОР инвесторам предоставляется широкий перечень мер государственной поддержки (налоговые льготы, упрощенное предоставление земельных участков, обеспечение инфраструктурой, таможенные преференции и другие).

Развитие ТОР начиналось с Дальнего Востока как зоны наиболее благоприятной для вложения инвестиций и обладающей всеми необходимыми условиями для развития экономики страны. В мировом опыте формирование и настройка нормативной базы для преференциальных режимов занимают от 8–10 лет, а эффект от указанных режимов наступает минимум после 15 лет с момента их создания. Период существования первых ТОР в ДФО составляет 8–9 лет, они прошли начальный этап своего развития, однако полученные эффекты от их функционирования пока неустойчивы и неоднородны.

Изменение геополитической ситуации, санкционная политика со стороны недружественных стран, смена рынков и зон влияния, взятие курса на достижение технологического суверенитета актуализирует поиск новых источников инвестиционного развития, в числе которых рассматриваются вопросы создания международных ТОР. Одновременно возрос научный интерес к поиску и осмыслению источников инвестиционной активности в промышленности [9; 16], модели инвестиционной составляющей технологического развития [7; 13],



факторов, влияющих на инвестиционные решения [8; 14; 15; 20; 21; 22]; опыта функционирования ТОР [2; 3; 6; 11; 12; 17; 18; 19], донстройке механизмов ТОР [1; 4; 5; 10].

Методологию статьи составляет теория полюсов роста в части учета специфики территорий локализации объектов развития и теория мобилизационной экономики в части учета особого характера стимулирования деятельности в сфере промышленности, а также сравнительный и эмпирический, структурный анализ. Общим результатом применения данных подходов являются выводы об институционализации международных территорий опережающего развития (МТОР).

Целью статьи является исследование модели МТОР как нового источника инвестиционных возможностей создания технологической базы для социально-экономического развития территорий и определение условий институционализации таких организационных форм в экономике региона.

## Результаты и обсуждение

Развитие организационных форм, новых и актуализированных мер государственного стимулирования опережающего развития территорий является закономерным процессом донстройки механизма ТОР [5; 19; 18]. Инициированная на государственном уровне проекта модель международной ТОР позволит привлечь инвестиции и знания инвесторов из иных стран и обеспечит формирование инвестиционной составляющей технологического суверенитета (законопроект о внесении изменений в Федеральный закон «О территориях опережающего развития в Российской Федерации»)¹.

Инициатива Правительства Российской Федерации по созданию нового преференциального режима для бизнеса в формате МТОР в первую очередь направлена на активизацию зарубежных инвестиций в экономику страны.

Выбор территориальной локализации МТОР пришелся на субъекты ДФО, что обусловлено как продолжением реализации национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока, поворотом страны на Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), наиболее вероятной ориентацией на Китай из-за его близости, наличия у него технологий и рынков сбыта для готовой продукции, так и тем, что в рамках преференциальных режимов ДФО крайне ограничено представлены проекты, направленные на производство продукции с высокой добавленной стоимостью [1; 3; 4]. Данная тенденция связана с необходимостью осуществления больших и длительных капитальных вложений, а с учетом специфики деятельности в субъектах ДФО и ее высоких издержек инвесторы нуждаются в дополнительных стимулах осуществления вложений.

При этом выбор площадок под создание МТОР на Дальнем Востоке оказался наиболее очевидным [2; 6]. Связано это с тем, что в субъектах Дальневосточного федерального округа накоплен достаточный опыт использования режима ТОР — начиная с 2015 г., а также эти субъекты Российской Федерации имеют протяженные внешние границы со странами АТР, среди которых государства, занимающие дружественную или нейтральную позиции в экономических и политических отношениях с Россией [17]. Так, по данным Минвостокразвития и Корпорации развития Дальнего Востока на территории Дальневосточного федерального округа в настоящее время действует 17 ТОР, в которых представлено 733 резидента. Сумма заявленных инвестиций превысила 5 трлн руб., а планируемое к созданию количество рабочих мест составляет порядка 135 тыс.

¹ См. законопроект № 61737-8 [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/61737-8> (дата обращения: 28.04.2024).

чел.<sup>1</sup> Еще одной отличительной особенностью действующих на Дальнем Востоке ТОР является специализация их деятельности в отраслях, имеющих высокий экспортный потенциал: логистика (в семи ТОР), сельское хозяйство (в шести ТОР), туризм и рекреация (в четырех ТОР), добыча полезных ископаемых (в трех ТОР), промышленность (в трех ТОР)<sup>2</sup>.

Эти отрасли являются наиболее привлекательными для иностранных инвесторов, что подтверждается функционированием в качестве резидентов иностранных компаний в их составе. По состоянию на 2020 г. в ТОР вошли инвесторы из таких стран АТР, как: КНР (в восьми ТОР), Республика Корея (в четырех ТОР), Япония (в четырех ТОР), Австралия (в двух ТОР), Новая Зеландия (в двух ТОР), Гонконг (в одной ТОР), Вьетнам (в одной ТОР) [20]. Несмотря на обострение внешнеполитических и экономических отношений в 2022 г., большинство иностранных компаний продолжило свой бизнес.

В первом полугодии 2023 г. товарооборот Российской Федерации со странами АТР увеличился на 18,3% (за 2022 — на 13,7%), а товарооборот Дальнего Востока в 2022 г. только с Китаем вырос на 47% и превысил 20 млрд долл.<sup>3</sup> Инвесторы из КНР по состоянию на сентябрь 2023 г. участвуют в более чем 50 разнообразных проектах на площадках ТОР и свободного порта Владивосток (СПВ) с объемом заявленных инвестиций — 812 млрд руб.<sup>4</sup>

Однако следует отметить отсутствие в списке отраслей специализации иностранных резидентов ТОР высокотехнологичных отраслей с высокой добавленной стоимостью [9; 10; 12; 14].

Динамика развития ТОР Дальневосточного федерального округа определяет не только диверсификацией производства и растущими объемами экспорта, но и изменением размеров ТОР: их объединением и расширением границ. В течение 2023 г. на Дальнем Востоке в трех субъектах были объединены 8 территорий опережающего развития. Также следует отметить факт расширения границ пяти ТОР в приграничных субъектах ДФО. Это связано с расширением экономических возможностей (включая режим беспошлинной торговли) предприятий, ориентированных на сотрудничество со странами АТР.

На основе анализа данных официального сайта Правительства Российской Федерации<sup>5</sup> были выделены следующие особенности дальнейшего расширения международного сотрудничества в рамках ТОР:

- в Хабаровском крае расширение позволило подготовить к запуску проект по модернизации порта Николаевск-на-Амуре, в Забайкальском крае расширение границ ТОР «Забайкалье» привело к увеличению объемов производства российско-китайской компании «Разрезуголь», занимающейся добычей и дальнейшим экспортом в страны АТР каменного угля;
- в Приморском крае расширение ТОР «Михайловский» позволит до конца 2027 г. компании «Скиф Плюс» построить сельскохозяйственный и элеваторный комплексы, предназначенные для выращивания 22 тыс. т сои и кукурузы ежегодно для дальнейшего экспорта в страны АТР. Распространение ТОР «Приморье» на территорию острова Русский создает благоприятные условия для строительства круглогодичного центра деловой активности;

<sup>1</sup> Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики [Электронный ресурс]. URL: <http://erdc.ru> (дата обращения: 02.05.2024).

<sup>2</sup> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики [Электронный ресурс]. URL: <http://minvr.gov.ru> (дата обращения: 08.05.2024).

<sup>3</sup> Президент Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 03.05.2024).

<sup>4</sup> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики.

<sup>5</sup> Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru> (дата обращения: 03.05.2024).

- в Амурской области расширение границ ТОР «Амурская» позволило выйти на международный рынок двум крупным компаниям: международной группе «Содружество», в бизнес-намерениях которой строительство завода по переработке сои для дальнейшего экспорта, прежде всего, в Китай, и компании «Евразия логистикс», планирующей создать логистический комплекс в Благовещенске для дальнейшего увеличения товарооборота между Российской Федерацией и КНР.

Сейчас определены пять регионов, в которых будут создаваться МТОР: Забайкальский край (МТОР «Великий путь»), Приморский край (МТОР «Западная»), Хабаровский край (МТОР на острове Большой Уссурийский), Амурская область (площадка «Ровное»), Еврейская автономная область (площадка «Нижнеленинское»). В них уже созданы и функционируют ТОР, следовательно, имеются организационные и экономические предпосылки для переформатирования существующего режима территорий опережающего развития в международные. Наряду с этим выбор площадок обусловлен и экономическими факторами, например сосредоточением на данных территориях транспортной и приграничной инфраструктуры, а также распространением на деятельность резидентов процедуры свободной таможенной зоны (СТЗ). Благодаря СТЗ порядка 31 млрд руб. сэкономили резиденты ТОР на таможенных платежах за 2019 г.<sup>1</sup> Эти факторы становятся существенным конкурентным преимуществом дальневосточных регионов (таблица).

Таблица

**Пилотные площадки для создания МТОР**

Table. Pilot sites for the creation of MTOР

Субъект ДФО	Наименование площадки	Транспортная инфраструктура	Приграничная инфраструктура	Действие процедуры СТЗ
Забайкальский край	Великий путь	Железнодорожный переход, автомобильный переход	Железнодорожный пункт пропуска, трансграничная рельсовая дорога (проект)	Да
Приморский край	Западная	Железнодорожный коридор, Трансиб, Северный морской путь	Железнодорожный пункт пропуска, автомобильный пункт пропуска, морской пункт пропуска	Да
Хабаровский край	Остров Большой Уссурийский	Автомобильный транспортный переход	Пункт пропуска (проект)	Нет (проект)
Амурская область	Ровное	Автомобильный мостовой переход	Автомобильный пункт пропуска	Да
Еврейская автономная область	Нижнеленинское	Железнодорожный мостовой переход	Смешанный пункт пропуска	Да

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики.

Таким образом, эмпирический анализ открытых данных позволяет авторам утверждать, что создание МТОР в субъектах ДФО вполне обосновано и целесообразно.

Что касается экономической целесообразности создания нового преференциального режима МТОР, то по оценкам экспертов прогнозный ВРП регионов, в которых предполагается создавать МТОР, может возрасти на 38,3 млрд руб. При этом, выпадающие доходы по страховым взносам во внебюджетные фонды составят (по прогнозу) 0,65 млрд руб. в 2027–2033 гг. (до 2027 г., как предполагается, проекты будут еще на инвестиционной стадии). Потери по федеральным налогам, по которым предоставляются льготы резидентам МТОР, в 2024–2033 гг. оценены в 8,45 млрд руб.<sup>1</sup> В целях предоставления резидентам международной ТОР дополнительных налоговых преференций разработан проект федерального закона о внесении изменений в налоговое законодательство, финансово-экономическое обоснование к которому содержит вышеуказанные расчеты, в том числе расчет экономического эффекта и соответствующую методику<sup>2</sup>.

Разработанная модель МТОР представляет собой специальный режим, предусматривающий создание наиболее благоприятных условий для реализации совместно с партнерами из иных стран проектов по производству продукции с высокой добавленной стоимостью (высокотехнологичной продукции). Лучшей практикой определения правового режима, стимулирующего привлечение иностранных инвестиций и создания производств по выпуску продукции с высокой добавленной стоимостью, выступил опыт функционирования международных экономических зон (Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий Камень», Китайско-Сингапурский индустриальный парк Сучжоу) [11, с. 98].

Особенности модели МТОР как особого вида ТОР обусловлены рядом факторов. Альтернатива способов создания МТОР по решению Правительства Российской Федерации или на основании международного договора Российской Федерации указывает на привлекательность договорного способа, что позволит предусмотреть в международном договоре дополнительные особенности осуществления деятельности на соответствующей ТОР в зависимости от запросов иностранных инвесторов и интересов Российской Федерации. Указанное свидетельствует о совершенствовании инструментов международного взаимодействия с инвесторами посредством расширения линейки преференций, помимо устоявшегося механизма налоговых преференций и инфраструктурной поддержки.

Комплексная целевая установка на создание и функционирование МТОР представлена тремя взаимосвязанными целями, влекущими необходимость разработки механизмов их реализации:

### **1) создание благоприятных условий для международного сотрудничества**

Создание благоприятных условий для международного сотрудничества в рамках международной ТОР будет сопровождаться среди прочего выбором применимого права при заключении международного договора или в последующем, а также возможностью применения таможенной процедуры свободной таможенной зоны, ограничением публичного доступа к информации о резидентах ТОР, повышенным объемом предоставляемых резидентам ТОР преференций и обе-

<sup>1</sup> ТОР «Международная». Минвостокразвития определило параметры нового преференциального режима [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5873577> (дата обращения: 02.05.2024).

<sup>2</sup> См. законопроект № 518779–8 [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/518779-8> (дата обращения: 02.05.2024).

спечением объектами инфраструктуры МТОР. При этом базисом создания условий для международного сотрудничества должно выступать взаимовыгодное обеспечение интересов резидентов ТОР и страны локализации МТОР, что соотносится с курсом на достижение технологического суверенитета;

## **2) реализация совместных с иностранными партнерами инвестиционных проектов**

Реализация совместных с иностранными партнерами инвестиционных проектов будет основываться на установлении системы параметров, критериев, требований, ограничений и допущений как к резидентам ТОР, так и к инвестиционным проектам.

К числу особенностей создания МТОР отнесена локализация ТОР в границах одного субъекта Российской Федерации и площадь ТОР не более 20 километров (этого достаточно для размещения на ней 10–20 промышленных комплексов).

В число критериев создания МТОР на основании решения Правительства Российской Федерации включены сведения о наличии потенциальных резидентов, наличие информации о возможности обеспечить резидентов необходимыми ресурсами и наличие предложения субъекта Российской Федерации об установлении для резидентов налоговых преференций. В свою очередь, в международном договоре создания МТОР стороны могут предусмотреть дополнительные особенности взаимодействия, что обеспечит востребованность таких договоров.

Субъектный состав резидентов МТОР ограничен новыми российскими юридическими лицами (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий) и, напротив, не ограничивается участием иностранных юридических и физических лиц, что позволит привлекать капитал иностранных инвесторов для реализации инвестиционных проектов на МТОР. Допускается иностранное участие в управляющей компании.

Требования к инвестиционным проектам, реализуемым резидентами на МТОР, заключаются в согласовании инвестиционного проекта соответствующими государственными структурами, осуществлении резидентом капитальных вложений в объеме не менее 500 млн рублей, производстве продукции с высокой добавленной стоимостью по определяемому правительством перечню;

## **3) стимулирование деятельности в сфере промышленности**

В условиях реализуемой политики, направленной на достижение технологического суверенитета, стимулирование деятельности в сфере промышленности выступает доминирующей силой в ее реализации. Реиндустриализация российской экономики, научно-технологическое развитие, импортозамещение будут возможны при условии создания национальной технологической базы и развития промышленности как ключевого фактора экономики [21; 22].

Комплекс мер стимулирования деятельности в сфере промышленности должен соответствовать стратегическим национальным приоритетам с учетом фокусировки на технологические приоритеты и соответствовать этапу мобилизационного развития научно-технологической сферы [7, с. 73]<sup>1</sup>. Подбор релевантных мер стимулирования промышленности возможен на основе подходов к формированию механизмов поддержки технологических инноваций, определенных концепцией технологического развития<sup>2</sup>. В настоящее время в Российской Федерации дей-

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2024. № 10. Ст. 1373.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030» // Собр. законодательства РФ. 2023. № 22. Ст. 3964.

ствуют порядка 200 инструментов поддержки технологических инноваций, включая исследования и разработки, в том числе применимых в сфере промышленности [8; 13; 16]. Вместе с тем уточняются условия применения мер стимулирования в сфере промышленности по объектному принципу. Так, определены условия применения мер стимулирования к технопаркам в сфере высоких технологий, что повлекло внесение изменений в законодательство о промышленной политике.

Найдут свое применение новые цифровые инструменты, направленные на расширение возможности получения мер поддержки, к которым относятся навигатор мер поддержки на платформе ГИСП, кластерная инвестиционная платформа, инвестиционный акселератор [8; 13; 15].

#### *Условия институционализации МТОР в экономике региона*

Законодательная инициатива по созданию МТОР в ДФО заключается в дополнении действующих на территории страны территорий опережающего развития особым видом МТОР. Поэтому инициатива формализована в виде законопроекта о внесении изменений в законодательство о государственной регистрации юридических лиц и законодательство о территориях опережающего развития. Данное обстоятельство указывает на общие подходы к функционированию ТОР, в том числе МТОР с учетом особых условий.

В рамках рассматриваемой инициативы по внедрению режима МТОР целесообразно разрешить вопрос об институционализации МТОР в региональной экономике.

Вместе с тем системной проблемой проектного и программного методов управления выступает отсутствие или недостаточное определение степени влияния результатов на социально-экономическое развитие соответствующей территории. Так, в государственной программе развития ДФО<sup>1</sup> не установлено количество (равно как и увеличение существующего количества) ТОР и СПВ, необходимое для достижения целей ускоренного социально-экономического развития ДФО<sup>2</sup>. В целом инструменты мониторинга деятельности ТОР не включают в себя показатели, характеризующие качество изменений социальной сферы и условия жизни населения округа. Соответственно перечень показателей функционирования ТОР должен быть дополнен результирующими показателями влияния на экономику региона, обеспечивающих в том числе рост общей факторной производительности.

Необходимо разрешение вопроса о децентрализации полномочий управляющей компании, определяемой Правительством Российской Федерации для осуществления функций по управлению ТОР и наделении соответствующими полномочиями органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Данное предположение основано на вышеизложенных критериях создания МТОР на основании решения Правительства Российской Федерации, когда именно субъект Российской Федерации готовит предложение об установлении для резидентов налоговых преференций за счет региональных и местных налогов.

Остается проблема неполной взаимосвязи целей и показателей функционирования ТОР с документами стратегического планирования субъекта Российской

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 308 (с изм. на 22 марта 2024 г.) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа» // Собр. законодательства РФ 2014. № 18 (ч. I). Ст. 2154.

<sup>2</sup> См. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка влияния деятельности институтов развития Дальнего Востока и функционирования территорий опережающего социально-экономического развития и свободного порта Владивосток на достижение целей ускоренного социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа»: утв. Коллегией Счетной палаты РФ 25 января 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://ach.gov.ru/checks/institutyi\\_razvitia\\_DFO](https://ach.gov.ru/checks/institutyi_razvitia_DFO) (дата обращения: 02.05.2024).



Федерации. Так, например, в стратегии социально-экономического развития Хабаровского края зафиксировано предположение, что действующие ТОР окажут «стимулирующее влияние на экономическое и социальное развитие территории» (без дальнейшей детализации)<sup>1</sup>. Назрела необходимость выработки в системе стратегического планирования единых методологических основ прогнозирования влияния деятельности ТОР на экономику региона.

## Заключение

Результаты проведенного авторами исследования позволили сделать ряд выводов.

1. Дополнение инструментов привлечения инвестиций в экономику регионов посредством применения преференциального режима ТОР особым видом МТОР обусловлено рядом объективных причин, на первое место среди которых выходит необходимость преодоления последствий экономических и политических санкций путем расширения возможностей привлечения иностранных инвестиций.
2. Выбор территориальной локализации МТОР в пяти субъектах ДФО, граничащих со странами АТР, определен не только географическими особенностями, но и накопленным опытом использования инструментов ТОР, функционированием на данных территориях крупных иностранных компаний в различных отраслях экономики, наличием крупных объектов транспортной и приграничной инфраструктуры, действием процедуры СТЗ.
3. Условиями институализации режима МТОР являются: необходимость внесения изменений и дополнений в действующее российское законодательство, уточнение методики оценки влияния деятельности ТОР на региональное развитие, децентрализация полномочий управляющей компании МТОР, увязка целей и показателей функционирования МТОР с документами стратегического планирования социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, установление четкой корреляции между показателями деятельности МТОР и изменением темпов социально-экономического развития регионов.
4. Институализация режима МТОР будет способствовать наращиванию объемов инвестиций в отрасли с высокой добавленной стоимостью, расширению производства высокотехнологичной продукции, что позволит реализовать одну из актуальных целей современного этапа инновационного развития России — обеспечение технологического суверенитета.

Таким образом, всесторонний анализ результатов и тенденций развития ТОР Дальнего Востока позволяет заключить, что новые условия преференциального режима будут способствовать привлечению иностранных инвестиций в экономику страны, способствовать повышению технологического суверенитета, позволят реализовать экспортный потенциал регионов ДФО.

## Литература

1. Белоусов А. Л. Регулирование территориального развития через совершенствование преференциальных режимов осуществления предпринимательской деятельности // Экономика. Налоги. Право. 2021. № 14 (6). С. 83–91.
2. Борщевский Г. А. Влияние преференциальных режимов на развитие макрорегиона Дальнего Востока // Вопросы экономики. 2024. № 2. С. 103–124.

<sup>1</sup> Постановление Правительства Хабаровского края от 13 июня 2018 г. № 215-пр (с изм. на 12 июля 2023 г.) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Хабаровского края на период до 2030 года» // Собр. законодательства Хабаровского края. 2018. № 6.

3. *Владимирова Д. А., Давыборец Е. Н., Радиков И. В.* «Поворот России на Восток»: новые вызовы и возможности в развитии Дальневосточного региона // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 3. С. 36–47.
4. *Галиуллина Г. Ф.* Проектирование территорий опережающего социально-экономического развития на основе институционально-синергетического подхода // Вестник Кемеровского государственного университета. Сер.: политические, социологические и экономические науки. 2018. № 2. С. 73–84.
5. *Давыборец Е. Н.* Деятельность ТОР на современном этапе: проблемы и пути совершенствования // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2023. № 2. С. 121–127.
6. *Леонов С. Н.* Преференциальные режимы созданных локальных точек роста и их влияние на экономику Дальнего Востока // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 3. С. 28–45.
7. *Маслюк Н. А., Медведева Н. В.* Мобилизационный характер научно-технологического развития: заделы и перспективы // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 1 (106). С. 71–83.
8. *Медведева Н. В., Маслюк Н. А.* Новые инструменты привлечения инфраструктурных инвестиций в экономику региона // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 3 (100). С. 87–100.
9. *Нефедова Т. Г., Стрелецкий В. Н., Трейвиш А. И.* Поляризация социально-экономического пространства современной России: причины, направления и последствия // Вестник Российской академии наук. 2022. Т. 92. № 6. С. 551–563.
10. *Никитин Г. В., Сергеева Т. Л.* Проблемы и перспективы функционирования территорий опережающего социально-экономического развития России // BENEFICIUM. 2021. № 3 (40). С. 21–26.
11. *Севастьянов С. В., Реутов Д. А., Нянь Сюэжуй.* Первый опыт применения режимов ТОР и СПВ в России и экспериментальных ЗСТ в Китае // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2018. № 4. С. 96–108.
12. *Смыслова О. Ю., Строев П. В.* Территории опережающего социально-экономического развития в России: особенности, тенденции и сдерживающие факторы эффективного развития // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». 2019. Т. 17. № 4. С. 63–76.
13. *Соколов А. Б., Филатов В. И.* Новые инструменты инвестиционной поддержки проектов в области технологического суверенитета // Мир новой экономики. 2023. № 17 (3). С. 91–108.
14. *Стецюк В. В.* Экономический анализ влияния реализации проектов «Территории опережающего развития и свободный порт Владивосток» на социально-экономическое развитие Дальнего Востока России // Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика. 2018. № 44. С. 104–124.
15. *Строев П. В., Пивоварова О. В.* Совершенствование оценки эффективности и мониторинга функционирования территорий опережающего социально-экономического развития // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 4. С. 2037–2054.
16. *Тихомиров Д. В., Никифоров В. М., Русинов Д. А.* Механизмы поддержки инвестиционных проектов в России: спектр инструментов и обзор ситуации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3 (141). Ч. 1. С. 82–90.
17. *Трофименкова Е. В.* Территории опережающего социально-экономического развития: оценка первых лет реализации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2021. Т. 13. № 1. С. 7–18.
18. *Челенкова И. Ю.* Территория опережающего развития — феномен социально-управленческой деятельности (социологический аспект) // Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13. № 104. С. 118–129.
19. *Чертковский А. Р., Миронова М. Н.* Территории опережающего развития как мера государственного регулирования социально-экономического развития в Приморском крае // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 7. С. 2563–2580.
20. *Шилец Е. С., Пилипенко В. В.* Анализ воздействия территорий опережающего воздействия на экономику Дальнего Востока // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 4 (79). С. 123–132.
21. *Novikova I., Kovalenko L., Kulik A.* Achieving the Effectiveness of Regional Development in the Context of Modern social-and-economic Reality // International Scientific Forum on Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2021). Patras, Greece, July 10–11, 2021.
22. *Lobkova E., Lobkov K., Mehta N.* Strategic Planning of Regional Development as Instrument of Ensuring Stability and Economic Security of a Territory // International Scientific Forum

on Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2021). Patras, Greece, July 10–11, 2021.

#### **Об авторах:**

**Маслюк Наталья Альбертовна**, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Дальневосточного института управления РАНХиГС (Хабаровск, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; maslyuk-na@ranepa.ru; ORCID: 0000-0001-6973-2056

**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; ORCID: 0000-0003-0674-6199

#### **References**

1. Belousov A. L. Regulation of territorial development through the improvement of preferential business regimes // *Economy. Taxes. Right* [E'konomika. Nalogi. Pravo]. 2021. N 14 (6). P. 83–91. (In Russ.)
2. Borshchevsky G. A. The influence of preferential regimes on the development of the macro-region of the Far East // *Economic issues* [Voprosy' e'konomiki]. 2024. N 2. P. 103–124. (In Russ.)
3. Vladimirova D. A., Davybores E. N., Radikov I. V. "Russia's turn to the East": new challenges and opportunities in the development of the Far Eastern region // *Bulletin of the Trans-Baikal State University* [Vestnik Zabajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta]. 2022. Vol. 28. N 3. P. 36–47. (In Russ.)
4. Galiullina G. F. Designing territories of advanced socio-economic development based on an institutional synergetic approach // *Bulletin of Kemerovo State University. Series: political, sociological and economic sciences* [Vestnik Zabajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta]. 2018. N 2. P. 73–84. (In Russ.)
5. Davybores E. N. Activity of the TOP at the present stage: problems and ways of improvement // *Oikumena. Regional studies* [Ojkumena. Regionovedcheskie issledovaniya]. 2023. N 2. P. 121–127. (In Russ.)
6. Leonov S. N. Preferential regimes of created local growth points and their impact on the economy of the Far East // *Economic and social changes: facts, trends, forecast* [E'konomicheskie i social'ny'e peremeny': fakty', tendencii, prognoz]. 2020. Vol. 13. N 3. P. 28–45. (In Russ.)
7. Maslyuk N. A., Medvedeva N. V. The mobilization nature of scientific and technological development: groundwork and prospects // *Power and management in the East of Russia* [Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii]. 2024. N 1 (106). P. 71–83. (In Russ.)
8. Medvedeva N. V., Maslyuk N. A. New tools for attracting infrastructure investments into the economy of the region // *Power and management in the East of Russia* [Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii]. 2022. N 3 (100). P. 87–100. (In Russ.)
9. Nefedova T. G., Streletsky V. N., Trayvish A. I. Polarization of the socio-economic space of modern Russia: causes, directions and consequences // *Bulletin of the Russian Academy of Sciences* [Vestnik Rossijskoj Akademii nauk]. 2022. Vol. 92. N 6. P. 551–563. (In Russ.)
10. Nikitin G. V., Sergeeva T. L. Problems and prospects of functioning of territories of advanced socio-economic development of Russia // *BENEFICIUM*. 2021. N 3 (40). P. 21–26. (In Russ.)
11. Sevastyanov S. V., Reutov D. A., Nian Xuezhui. The first experience of using the TOP and SPV regimes in Russia and experimental FTZ in China // *Oikumena. Regional studies* [Ojkumena. Regionovedcheskie issledovaniya]. 2018. N 4. P. 96–108. (In Russ.)
12. Smyslova O. Yu., Stroev P. V. Territories of advanced socio-economic development in Russia: features, trends and constraining factors of effective development // *Bulletin of Omsk University* [Vestnik Omskogo universiteta]. Ser. «Economics». 2019. Vol. 17. N 4. P. 63–76. (In Russ.)
13. Sokolov A. B., Filatov V. I. New tools for investment support of projects in the field of technological sovereignty // *The world of the new economy* [Mir novoj e'konomiki]. 2023. N 17 (3). P. 91–108. (In Russ.)
14. Stetsyuk V. V. Economic analysis of the impact of the implementation of the projects "Territories of advanced development and the free port of Vladivostok" on the socio-economic

- development of the Russian Far East // Bulletin of Tomsk State University [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta]. Economy. 2018. N 44. P. 104–124. (In Russ.)
15. Stroeв P.V., Pivovарova O.V. Improving the assessment of the effectiveness and monitoring of the functioning of territories of advanced socio-economic development // Issues of innovative economics [Voprosy` innovacionnoj e`konomiki]. 2020. Vol. 10. N 4. P. 2037–2054. (In Russ.)
  16. Tikhomirov D. V., Nikiforov V. M., Rusinov D. A. Mechanisms for supporting investment projects in Russia: a range of tools and an overview of the situation // Izvestiya Saint Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta]. 2023. N 3 (141). P. 1. P. 82–90. (In Russ.)
  17. Trofimenkova E. V. Territories of advanced socio-economic development: assessment of the first years of implementation // The territory of new opportunities. Bulletin of the Vladivostok State University of Economics and Service [Territoriya novy`x vozmozhnostej. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta e`konomiki i servisa]. 2021. Vol. 13. N 1. P. 7–18. (In Russ.)
  18. Chelenkova I.Yu. Territory of advanced development — a phenomenon of socio-managerial activity (sociological aspect) // Socio-economic phenomena and processes [Social`no-e`konomicheskie yavleniya i processy`]. 2018. Vol. 13. N 104. P. 118–129. (In Russ.)
  19. Chertkovsky A. R., Mironova M. N. Territories of advanced development as a measure of state regulation of socio-economic development in Primorsky Krai // Creative economics [Kreativnaya e`konomika]. 2023. Vol. 17. N 7. P. 2563–2580. (In Russ.)
  20. Shilets E. S., Pilipenko V. V. Analysis of the impact of territories of advanced impact on the economy of the Far East // Bulletin of the North Caucasus Federal University [Vestnik Severo-Kavkazskogo federal`nogo universiteta]. 2020. N 4 (79). P. 123–132. (In Russ.)
  21. Novikova I., Kovalenko L., Kulik A. Achieving the Effectiveness of Regional Development in the Context of Modern socialand-economic Reality // International Scientific Forum on Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2021). Patras, Greece, July 10–11, 2021.
  22. Lobkova E., Lobkov K., Mehta N. Strategic Planning of Regional Development as Instrument of Ensuring Stability and Economic Security of a Territory // International Scientific Forum on Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2021). Patras, Greece, July 10–11, 2021.

**About the authors:**

**Natalya A. Maslyuk**, Associate Professor of the Chair of Management and State Administration of Far Eastern Institute of Management of RANEPА (Khabarovsk, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; maslyuk-na@ranepa.ru; ORCID: 0000-0001-6973-2056

**Nadejda V. Medvedeva**, Associate Professor of the Chair of State and Municipal Administration of North-West Institute of Management of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; medvedeva-nv@ranepa.ru; ORCID: 0000-0003-0674-6199

# Проблемы освоения арктических углеводородов в условиях современных глобальных вызовов: потенциал развития и отраслевые стратегии

Казанин А. Г.

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук», Апатиты, Российская Федерация; a.kazanin@mage.ru

## РЕФЕРАТ

Значительный углеводородный сырьевой потенциал на арктических территориях и сложные технологические решения по его освоению диктуют необходимость решения неординарных организационно-управленческих и технических задач стратегического характера. Существуют экономические сложности, связанные с добычей нефти и газа на месторождениях Арктики и, в особенности, при разработке морских объектов. В статье акцентируется внимание на отраслевых стратегиях развития нефтегазового комплекса, которые должны быть сбалансированы с региональными и корпоративными стратегиями. Отраслевые стратегии развития нефтегазового комплекса Арктики детализируют конкретный комплекс мероприятий, всецело отражающих технологические и экономические возможности отечественных компаний, особенно важно оценить достижимость стратегических целей в части освоения морских ресурсов. *Целью настоящего исследования* является обобщение стратегических проблем освоения углеводородных ресурсов Арктики с определением вариантов стратегий развития отраслевых нефтегазовых комплексов. *Методология исследования* базируется на методах стратегического управления. В рамках решения стратегических проблем и задач целесообразно применять различные сценарии с использованием методов стратегических альтернатив, и, в частности, матричных методов. Матричные методы позволяют использовать результаты анализа и предлагают конкретные альтернативы, которые могут быть положены в основу стратегического выбора при разработке отраслевых стратегий нефтегазового комплекса. *Научные результаты исследования* определяются обобщением проблем освоения арктического углеводородного потенциала и выработкой вариантов альтернативных стратегий по решению технологических и эколого-ориентированных стратегических задач. В статье представлены стратегические проблемы освоения нефтегазовых месторождений Арктики. Выделены ключевые экономические, организационные, технологические, социальные, экологические и геополитические проблемы. Технологические стратегии во многом зависят от рынков и политики технологического суверенитета. Использование внутренних рынков или обращение к внешним рынкам представляется важным стратегическим выбором, поскольку определяется уровень инвестиционных затрат — собственные разработки или покупка технологий на открытых рынках. Для развития прорывных технологий в морскую добычу углеводородов можно полагаться на внутренний рынок технологий, разрабатывая новые технические решения и цифровые системы. Эколого-ориентированные стратегии базируются на критериях устойчивости и эффективности с приоритетностью экономической или социально-экологических аспектов. Выявлено, что «зеленые» стратегии могут иметь место, однако для развития нефтегазовых промышленных комплексов важно соблюдать баланс между развитием производства и экологической безопасностью.

**Ключевые слова:** Арктика, нефть и газ, стратегическое развитие, альтернативы, технологический суверенитет

**Для цитирования:** Казанин А. Г. Проблемы освоения арктических углеводородов в условиях современных глобальных вызовов: потенциал развития и отраслевые стратегии // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 109–122.

# Problems of Arctic Hydrocarbon Development in The Context of Modern Global Challenges: Development Potential and Industry Strategies

Aleksey G. Kazanin

G. P. Luzin Institute for Economic Studies of the Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Apatity, Russian Federation; a.kazanin@mage.ru

## ABSTRACT

Significant hydrocarbon raw material potential in the Arctic territories and complex technological solutions for its development dictate the need to solve extraordinary organizational, managerial and technical tasks of strategic nature. There are economic difficulties associated with oil and gas production in the Arctic fields and, in particular, in the development of offshore facilities. The article focuses on the sectoral strategies of oil and gas complex development, which should be balanced with regional and corporate strategies. Industry strategies for the development of the Arctic oil and gas complex detail a specific set of measures that fully reflect the technological and economic capabilities of domestic companies, it is especially important to assess the achievability of strategic goals in terms of the development of offshore resources. *The purpose of this study* is to summarize the strategic problems of the development of hydrocarbon resources in the Arctic with the identification of options for the development strategies of oil and gas industry complexes. *The methodology of the research* is based on the methods of strategic management. Within the framework of solving strategic problems and tasks, it is advisable to apply various scenarios using the methods of strategic alternatives, and, in particular, matrix methods. Matrix methods allow to use the results of the analysis and offer specific alternatives that can be used as a basis for strategic choice in the development of sectoral strategies of the oil and gas complex. The scientific results of the study are determined by the generalization of the problems of the Arctic hydrocarbon potential development and the development of alternative strategy options for solving technological and environmentally-oriented strategic problems. The article presents strategic problems of Arctic oil and gas fields development. The key economic, organizational, technological, social, environmental and geopolitical problems are highlighted. Technological strategies largely depend on markets and the policy of technological sovereignty. Using domestic markets or turning to external markets seems to be an important strategic choice, as it determines the level of investment costs — in-house development or purchase of technologies on open markets. For the development of breakthrough technologies in offshore hydrocarbon production, it is possible to rely on the domestic technology market to develop new technical solutions and digital systems. Environmentally-oriented strategies are based on sustainability and efficiency criteria with economic or socio-environmental aspects being prioritized. It is revealed that “green” strategies can take place, but for the development of oil and gas industrial complexes it is important to maintain a balance between production development and environmental safety.

**Keywords:** Arctic, oil and gas, strategic development, alternatives, technological sovereignty

**For citing:** Kazanin A. G. Problems of Arctic Hydrocarbon Development in the Context of Modern Global Challenges: Development Potential and Industry Strategies // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 109–122.

---

---

## Введение

Истощение запасов месторождений углеводородов в старопромысловых нефтегазовых провинциях, а также увеличение доли трудноизвлекаемых запасов, является стимулом для освоения арктических объектов, включая шельф. Россия обладает первенством не только по квадратным километрам суши, которую она занимает, но и по площади континентального шельфа. По оценкам Министерства природных ресурсов и экологии РФ запасы углеводородного сырья в Арктической зоне Российской Федерации составляют 8,6 млрд т нефти, 51 трлн м<sup>3</sup> природ-



ного газа и 2,5 млрд т конденсата<sup>1</sup>. В то время как начальные суммарные извлекаемые ресурсы в арктическом регионе на 01.01.2022 составляют 36,2 млрд т нефти, 226,4 трлн м<sup>3</sup> природного газа, 11,8 млрд т конденсата<sup>2</sup>.

Разработка шельфовых месторождений углеводородов представляется перспективным направлением инновационно-ориентированного развития отечественного нефтегазового комплекса. Однако проекты по освоению месторождений нефти и газа, особенно в условиях Арктики, сопряжены с большим количеством трудностей и требуют совершенствования технико-технологического оснащения, развития организационно-экономических институтов, подготовки высококвалифицированных кадров [12; 13].

Арктический Российский шельф имеет в зависимости от морей и их расположения собственную специфику с точки зрения геологических, климатических, инфраструктурных и других условий. Западно-Арктический шельф обладает более мягкими климатическими условиями и определенным развитием инфраструктуры, в том числе социальной на прибрежных территориях (порты, крупные города, перевалочные пункты). В то время как Восточная Арктика абсолютно неосвоенный регион с еще более суровыми природно-климатическими условиями.

Штокмановское месторождение — одно из самых известных шельфовых месторождений России, открыто в Баренцевом море. Глубина дна на данной территории лежит в области значений от 63 до 380 м, залежи углеводородов расположены в породах юрского и триасового периодов.

На базе Штокмановского, а также месторождений-сателлитов — Ледового и Лудловского и прогнозируемых углеводородных объектов, находящихся в зоне Ферсмановского, Медвежьего и Демидовского участков может сформироваться потенциальный кластер углеводородного сырья [4].

Разрабатываемое компанией ПАО «Газпром нефть» месторождение Приразломное, за время разработки которого с декабря 2013 г. добыто более 25 млн т нефти — безусловно, является сырьевым центром в акватории Печорского моря, в рамках данного проекта активно используются инновационные технологии<sup>3</sup>.

Более 10 месторождений находятся в акватории Карского моря, глубина которого составляет от 4 до 165 м. Залежи располагаются в породах мелового периода. Здесь же, на расстоянии порядка 120 км от береговой линии, были открыты Ленинградское и Русановское месторождения, оба из которых относятся по запасам к категории уникальных. В 2017 г., после бурения разведочной скважины, было уточнено геологическое строение Ленинградского месторождения, которое не только подтвердило свой статус уникального, но и оказалось куда большим, нежели по первоначальным прогнозам. За последние 5 лет на

<sup>1</sup> Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 9 июня 2023 г. № 357 «Об утверждении Программы лицензирования участков недр углеводородного сырья в Арктической зоне Российской Федерации на период до 2035 года, ресурсная база которых потенциально может обеспечить загрузку Северного морского пути» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406958196/?ysclid=lwhh7fuz87184730465> (дата обращения: 27.04.2024).

<sup>2</sup> Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 9 июня 2023 г. № 357 «Об утверждении Программы лицензирования участков недр углеводородного сырья в Арктической зоне Российской Федерации на период до 2035 года, ресурсная база которых потенциально может обеспечить загрузку Северного морского пути» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406958196/?ysclid=lwhh7fuz87184730465> (дата обращения: 27.04.2024).

<sup>3</sup> «Газпром нефть» добыла 25-миллионную тонну нефти на Приразломном месторождении [Электронный ресурс]. URL: <https://shelf.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-dobyla-25-millionnyu-tonnu-nefti-na-prirazlomnom-mestorozhdenii> (дата обращения: 26.04.2024).

шельфе Карского моря открыто 3 уникальных по запасам месторождений им. В.А. Динкова (запасы газа 391 млрд м<sup>3</sup>), им. маршала Жукова (запасы газа 800 млрд м<sup>3</sup>), им. маршала Рокоссовского (запасы газа 514 млрд м<sup>3</sup>)<sup>1</sup>.

Сырьевой прибрежно-морской кластер, состоящий из 9 месторождений, можно выделить в районе Тазовской и Обской губ. Так, Северо-Каменномысское, Каменномысское, Обское газовые месторождения и Чугорьяхинское газоконденсатное месторождение — это шельфовые месторождения Обской губы<sup>2</sup>. Тота-Яхинское и Антипаютинское газовые месторождения — относятся к транзитной зоне Тазовской губы<sup>3</sup>. Недропользователем всех вышеуказанных месторождений является компания ПАО Газпром. Семаковское газоконденсатное (транзитное) расположено в транзитной зоне Тазовской губы, Парусовое газонефтяное (суша) и Северо-Парусово газоконденсатное (суша) расположены в ЯНАО. Недропользователь — компания ООО «РусГазАльянс» (Совместное предприятие компаний ПАО «Газпром» и АО «РусГазДобыча») <sup>4</sup>. Месторождения должны быть объединены единой системой сбора и транспортировки углеводородов. Запасы данных месторождений превышают 1,5 трлн м<sup>3</sup>. Годовая добыча на месторождениях Обской и Тазовской губ может достичь 60 млрд м<sup>3</sup> [6]<sup>5</sup>.

Восточная Арктика — один из наименее изученных и разведанных регионов с точки зрения геологического строения и потенциала на нефтегазоносность. В Лаптевом, Чукотском и Восточно-Сибирском море еще не производилось глубокого разведочного бурения и на текущий момент имеющиеся в них ресурсы оценены лишь по категории D2 и равняются 22,4 млрд т условного топлива. За время геофизических исследований данного региона выделено более 100 структур перспективных на нефть и газ, объем запасов крупнейших месторождений на которых может достигать до 250 млн т нефтяного эквивалента: 59 из них располагаются в море Лаптевых, 20 — в Восточно-Сибирском море и 18 — в Северо-Чукотской зоне [3; 8].

Отраслевое стратегическое планирование должно детализировать комплекс мероприятий исходя из потенциала сырьевой базы и технологических возможностей.

При отраслевом стратегировании необходимо учитывать ключевые проблемы по геологическому изучению арктического шельфа. Первая — это высокая степень износа научно-исследовательского флота, в особенности океанического типа, а также недостаточность или отсутствие технических средств нового поколения для нефтегазовых исследований шельфа.

Развитие арктической нефтегазовой индустрии замедляет и нехватка квалифицированных специалистов в сферах морской деятельности и государственного управления, инженерных кадров, способных решать сложные технологические

<sup>1</sup> Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 9 июня 2023 г. № 357 «Об утверждении Программы лицензирования участков недр углеводородного сырья в Арктической зоне Российской Федерации на период до 2035 года, ресурсная база которых потенциально может обеспечить загрузку Северного морского пути» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406958196/?ysclid=lwhh7fuz87184730465> (дата обращения: 27.04.2024).

<sup>2</sup> Месторождения в акваториях [Электронный ресурс]. URL: [https://yamburg-dobycha.gazprom.ru/about/working\\_aqua/?ysclid=lwhmuur6me607159250](https://yamburg-dobycha.gazprom.ru/about/working_aqua/?ysclid=lwhmuur6me607159250) (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>3</sup> Согласованы технологические схемы разработки двух месторождений [Электронный ресурс]. URL: <https://vniigaz.gazprom.ru/press/news/2015/11/skhema-razrabotki/?ysclid=lwhmo-raq8t98875441> (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>4</sup> География деятельности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusgasalliance.ru/about/o-kompanii/geografiya-deyatelnosti/> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>5</sup> Территория богатств [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cdu.ru/tek\\_russia/issue/2019/11/681/](https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2019/11/681/) (дата обращения: 26.04.2024).

задачи, в том числе в условиях цифровизации. Данная проблема должна быть решена за счет формирования единой системы оценки, подготовки и пополнения кадрового потенциала для задач освоения нефтегазового потенциала Арктики в целом, и шельфа в частности [13; 24]. Помимо этого, необходимо решить проблемы с обеспеченностью образовательных и исследовательских учреждений научными и педагогическими кадрами, развитием лабораторной, учебно-тренажерной и методической базы. Развитие кадрового потенциала в большей степени отражается в региональных стратегиях, однако стратегии развития нефтегазовой отрасли также должны затрагивать эти вопросы.

Важнейшим сдерживающим фактором развития нефтегазового ресурсного потенциала Российской Арктики и, прежде всего шельфа, является экономический фактор. Инвестиции в трудноизвлекаемые запасы, к которым относятся и шельфовые месторождения, на текущий момент, сопряжены с высокими рисками и возможно низкой доходностью за счет высоких капитальных и эксплуатационных затрат и высокой волатильности рыночной цены на углеводороды [10; 14; 15; 23].

Освоение арктических месторождений может и должно интенсифицировать масштабное внедрение инноваций, включая цифровые технологии и искусственный интеллект [16; 18; 19]. Кроме того, создание нефтегазовых производств в Арктике позволит улучшать социально-экономическую ситуацию прибрежных территорий, а также позитивно влиять на экономику арктических регионов, делая их более привлекательными для жизни [10; 13]. Государству и арктическим регионам целесообразно усилить вопросы стратегирования в части отраслевых и региональных программных документов, имеющих высокую степень реальной реализации. Важно понимание комплекса среднесрочных и долгосрочных мероприятий нефтегазовых компаний по освоению запасов и ресурсов нефтегазовых объектов. При формировании отраслевых и региональных стратегий необходимо более интенсивно привлекать крупнейшие научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения, консалтинговые компании. Симбиоз научно-ориентированных участников позволит не только ускорить развитие технологий в рамках импортозамещения, но и в достаточной мере подготовить кадровый резерв.

*Целью настоящего исследования* является обобщение стратегических проблем освоения углеводородных ресурсов Арктики с выделением вариантов стратегий развития отраслевых нефтегазовых комплексов в рамках использования матричных методов и с применением специфических критериев формирования альтернатив.

## **Методология и материалы исследования**

В исследовании применяется методология стратегического управления. Стратегические проблемы, как правило, определяются несоответствием возможностей управляемой системы добиться поставленных целей долгосрочного развития. В условиях важности форсированного технологического развития предприятий нефтегазового комплекса наблюдаются существующие объективные и субъективные ограничения, которые не позволяют поступательно шаг за шагом осваивать нефтегазовые ресурсы Арктики. В рамках комплекса проблем и задач важно использовать различные сценарии с использованием методов стратегических альтернатив, и, в частности, матричных методов. Матричные методы позволяют одновременно использовать отраслевой стратегический анализ с разработкой конкретных рекомендаций, которые могут быть положены в основу стратегического выбора при разработке отраслевых стратегий нефтегазового комплекса. Успешное решение стратегических задач требует устойчивости и стабильности

системы, но изменяющиеся внешние условия и сильно вмешивающиеся факторы геополитики и тенденций строгой необходимости эколого-сбалансированного развития требуют изменений вне циклов стратегического планирования в отраслевых и корпоративных стратегиях. Используются общенаучные методы синтеза, обобщения, анализа, декомпозиции факторов влияния. Исследование основано на использовании материалов из открытых аналитических и научных источников.

## Результаты и обсуждение

Сейчас Российская нефтегазовая отрасль имеет определенные возможности, чтобы наращивать свои конкурентные преимущества в области разработки уникальных технологий геологоразведки и добычи, наращивать производственный опыт, подготавливать кадровый резерв.

В исследовании обобщены ключевые проблемы, которые необходимо решать, в том числе и посредством масштабного использования научно-обоснованных подходов в рамках стратегического управления и планирования (рис. 1).



Рис. 1. Стратегические проблемы освоения углеводородного потенциала Арктики

Fig. 1. Strategic problems of hydrocarbon potential development

*Экономические проблемы* связаны со значительным уровнем волатильности цен на нефть. На резкие скачки нефтяных цен за последнее десятилетие влияли различные глобальные факторы, такие как: развитие сланцевых технологий в США, пандемия коронавирусной инфекции, геополитические события, деинвестирование ряда крупнейших мировых компаний в нефтегазовые проекты в связи с тенденциями низкоуглеродной экономики и др.

В 2017 г. министр энергетики Александр Новак обозначил границу рентабельности арктических проектов при уровне цен 70–100 долл. США за баррель<sup>1</sup>. Современные экспертные оценки себестоимости добычи на шельфе в Российской Арктике находятся в пределах 40–50 долл., а на суше — в диапазоне 5–10 долл. за баррель<sup>2</sup>.

В мировой практике есть передовые примеры по достижению существенного снижения затрат на добычу. Так, благодаря масштабному использованию инновационных технологий, норвежская компания Equinor на месторождении Johan Sverdup в Северном море смогла достичь уровня затрат 20 долл. за баррель<sup>3, 4</sup>.

Дополнительные затраты при реализации проектов освоения арктических месторождений формируются высокими финансовыми вложениями в инфраструктуру. Компаниям-недропользователям приходится прокладывать локальные трубопроводные системы до подключения их к магистральным системам, строить или реконструировать порты, вкладывать денежные средства в создание судов ледового класса и др. Большие затраты приходится нести в связи с экологическими задачами, например, созданием надежных технологий по ликвидации разливов нефти или финансированием комплекса мероприятий по сохранению местных экосистем.

*Организационные и регуляторные проблемы.* В отраслевом стратегическом планировании развития арктического нефтегазового ресурсного потенциала важно использовать организационно-управленческие инструменты, направленные на создание партнерств и альянсов [7; 9]. Это может быть взаимодействие государства и бизнеса, а также совместная реализация проектов крупными компаниями. В 2022 г. был принят закон «О соглашениях, заключаемых при осуществлении геологического изучения, разведки и добычи углеводородного сырья». Данный закон является договорным механизмом гражданско-правового характера.

Государство формирует благоприятную институциональную рыночную среду с использованием, например, систем льготного кредитования, разделения и страхования инвестиционных рисков. В современных условиях важно создавать приемлемые коммерческие условия для вхождения на рынок иностранных партнеров дружественных стран, привлекая инвестиции. Необходимо находить механизмы, которые будут стимулировать партнеров к передаче своих технологий, опыта, компетенций. Регуляторные меры во многом связаны и с налоговой политикой государства. Проекты на шельфе делятся по сложности освоения и в соответствии с категоризацией имеют различные ставки НДС. Проекты по созданию производств СПГ получают нулевую ставку по НДС, также как и проекты на суше в Восточной Арктике<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Новак назвал цену нефти, при которой добыча на шельфе Арктики будет рентабельна [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2017/03/29/683204-novak> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>2</sup> Нефть. Газ. Арктика. Каковы перспективы добычи углеводородов за полярным кругом? [Электронный ресурс]. URL: <https://nprom.online/trends/nyeft-gaz-arkteeka-kakovi-pyerspyekteev-dobichee-uglyevodorodov-za-polyarnim-krugom/> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>3</sup> Energy Outlook 2023. BP [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics.html> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>4</sup> Official website Equinor ASA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.equinor.com/> (дата обращения: 06.04.2024).

<sup>5</sup> Проекты в Арктике получают льготы по налогам и инфраструктурную компенсацию [Электронный ресурс]. URL: <https://rupec.ru/news/42961/> (дата обращения: 26.04.2024).

**Технологические проблемы.** Арктическая нефтегазовая отрасль требует передового оборудования и интеллектуальных систем управления процессом разработки месторождений. Создание технико-технологических систем и оборудования для освоения ресурсов Арктики требует значительного развития имеющегося отечественного технологического задела. Для масштабного освоения морского углеводородного потенциала Арктики необходимы прогрессивные технологические комплексы подводно-подледной добычи и многофункциональные платформы. В рамках освоения трудноизвлекаемых запасов и разработки месторождений на поздних стадиях добычи требуется расширить номенклатуру технологий повышения нефтеотдачи. Также критически важным для России является развитие технологий производства сжиженного природного газа (криогенное оборудование), арктическое судостроение и многое другое.

Представляется необходимым внедрять новые технологии, которые обеспечат бесперебойную работу оборудования в условиях низких температур, надежное и безопасное функционирование техники в сплошном и битом льду, оперативную локализацию и ликвидацию разливов нефти, высокий уровень энергосбережения, непрерывную телеметрическую передачу и обработку информации с элементами интеллектуальных систем [11; 16; 21; 25].

Используя матричные методы формирования стратегических альтернатив [2], можно сформировать четыре стратегии технологического развития нефтегазовой отрасли (рис. 2).

Выделим два критерия «технологии» и «рынки». В рамках критерия «технологии» определяем такие подкритерии, как «доступность» и «инновационность». На уровне критерия «рынок» фиксируются подкритерии — внешний и внутренний.

С точки зрения обеспечения технологического суверенитета предпочтительно выглядит «Стратегия новатора», хотя и сопровождается высокой долей риска. «Стратегия точечных технологических изменений» не позволит добиться прорывов, однако может решить важные задачи поддержания существующих производств собственными усилиями. Однако важно отметить, что по ряду обуру-

		<i>Технологии</i>	
		Доступные	Инновационные
<i>Рынок</i>	Внутренний	<p>[3]</p> <p>Стратегия точечных технологических изменений</p>	<p>[1]</p> <p>Стратегия новатора</p>
	Внешний	<p>[2]</p> <p>Стратегия ограниченной технологической адаптации</p>	<p>[2]</p> <p>Стратегия развития высокотехнологических альянсов взаимодействия</p>

<p>Риски</p> <p>1 – высокие</p> <p>2 – средние</p> <p>3 – низкие</p>	<p>Предпочтения</p> <p>1 – высокие</p> <p>2 – средние</p> <p>3 – низкие</p>
----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Рис. 2. Матрица стратегий технологического развития  
 Fig. 2. Matrix of technological development strategies



дования и программного обеспечения российская нефтегазовая отрасль пока еще зависит от импортных поставок, поэтому в полной мере реализовать данную стратегию не всегда представляется возможным. «Стратегия ограниченной технологической адаптации» позволит закупать на доступных рынках необходимое оборудование для поддержания стабильности нефтегазовых производств. «Стратегия развития высокотехнологичных альянсов взаимодействия» теоретически может повысить компетенции отечественных производителей в рамках тех направлений, где российские нефтегазовые компании технологически отстают. В современной ситуации круг таких высокотехнологичных зарубежных партнеров ограничен (Китай, возможно, Индия).

*Энергопереход и геополитические проблемы.* Наметившийся энергетический переход в целом создает проблемы компаниям, занимающимся добычей ископаемого топлива. Увеличение доли выработки энергии за счет возобновляемых источников теоретически снижает стратегический потенциал углеводородного сырья. Многие зарубежные нефтегазовые компании закрывают проекты по геологическому изучению лицензионных участков и доразведки в рамках существующих проектов. А в стратегиях устойчивого развития большинство крупных нефтегазовых компаний делают акцент на развитие опций декарбонизации, позволяющих снизить или предотвратить выбросы парниковых газов [11; 20]. Тем не менее нестабильность возобновляемой энергетики, необходимость и одновременно невозможность резкого увеличения добычи ряда критических металлов, важных для «зеленой экономики», делает задачу дальнейшего резкого роста использования чистой энергии сложно решаемой.

Как уже отмечалось, незаконная санкционная политика, запрещающая использование зарубежных технологий, а также уход иностранных компаний с совместных проектов придерживает развитие отечественных технологий в отрасли. Зачастую российским компаниям приходится с нуля разрабатывать необходимые технологии, а также самостоятельно нарабатывать требуемый опыт и экспертизу. Геополитика влияет и на доступ к финансовым рынкам.

Санкции привели к задержкам в реализации крупных проектов, связанных с развитием производств по сжижению природного газа, таких как: «Арктик СПГ 2» и модернизация инфраструктуры «Сахалин-2». Российские компании на настоящее время вынуждены искать альтернативные поставки оборудования и технологий в Китае и других странах.

*Экологическая безопасность и изменение климата.* Особенность Арктики определяется уязвимостью природных систем и актуализирует необходимость регулирования экологических и климатических рисков. Управленческие и технологические ошибки в таких условиях могут стать причиной серьезных экологических катастроф, особенно, если речь идет об освоении ресурсов морских акваторий [1; 5; 17; 22].

Если рассматривать разработку арктических нефтегазовых месторождений со стороны инвестора, то экология также является сдерживающим фактором, в связи с повышенным вниманием к соблюдению существующих природоохранных норм и такой же повышенной ответственностью за их нарушение, которое может наступить вследствие использования недостаточно совершенных технологий или привлечения кадров с недостаточно высоким уровнем квалификации. Для инвестора это означает необходимость нести дополнительные затраты относительно участия в разработке углеводородных месторождений суши.

Альтернативные эколого-ориентированные стратегии в нефтегазовой отрасли можно обозначить с помощью использования матрицы стратегических альтернатив и с применением двух критериев — «устойчивость» и «эффективность», с подкритериями — «экономика» и «эколого-социальные аспекты» (рис. 3).

		Устойчивость	
		Экономическая	Эколого-социальная
Эффективность	Эколого-социальная	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <p style="text-align: center;">Стратегия, направленная на минимизацию экономических рисков окружающей среды</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div> <p style="text-align: center;">Стратегия «зеленого» развития</p> </div>
	Экономическая	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="float: left; border: 1px solid black; padding: 2px;">[1]</div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">[2]</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="float: left; border: 1px solid black; padding: 2px;">[2]</div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">[2]</div> </div>

Предпочтения государства 1 – высокие 2 – средние 3 – низкие	↔	Предпочтения бизнеса 1 – высокие 2 – средние 3 – низкие
----------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------

Рис. 3. Матрица стратегий эколого-ориентированного развития  
 Fig. 3. Matrix of strategies for environmentally-oriented development

Высокие приоритеты экологических и социальных аспектов в рамках «Стратегии зеленого развития» может иметь особый интерес для государства и бизнеса. Однако широкий перечень эколого-ориентированных программ и задач не должен противоречить интенсивному промышленному развитию. В то же время фактор повышения социальной ответственности крайне важен. Такая стратегия может быть интересна в рамках региональных целей устойчивого развития и с позиций государства. Однако не всегда отражает понимание и эффективность для бизнеса и не может в полной мере стимулировать индустриальное развитие. Поэтому предполагаем, что «Стратегия зеленого развития» будет иметь среднее предпочтение как для государства, так и для нефтегазовых компаний.

«Стратегия высокого уровня инвестирования в развитие социальных и экологических систем» делает нефтегазовый бизнес более ответственным. Однако очень часто это не в интересах владельцев бизнеса, которые могут нести крупные издержки. Тем не менее для государства и региональных властей такая стратегия видится важной и предпочтительной. «Стратегия перманентного поиска оптимизации капитальных и операционных затрат» подчеркивает поиск стабильного функционирования при разных вариантах развития макроразвития, не забывая о необходимых затратах на природоохранные мероприятия. «Стратегия, направленная на минимизацию экономических рисков окружающей среды» предполагает уровень приемлемых трат на экологические и социальные мероприятия, что выглядит важным как для компаний, так и для государства.

*Социальные проблемы.* Отраслевые стратегии должны обозначать необходимость активного участия нефтегазовых компаний в программах социального развития регионов и городов. Сохранение традиционного уклада коренных жителей Севера — важная стратегическая задача нефтегазовых проектов. Кроме того, целесообразно говорить и о подготовке кадров, развитии уникальных компетенций в рамках создания высокотехнологичных производств по освоению нефтегазового потенциала Арктики.

## Заключение

Перечень стратегических проблем носит субъективный и объективный характер, позволяющий либо решать эти проблемы, либо адаптироваться.

Матричные методы формирования стратегических альтернатив целесообразно использовать и при разработке отраслевых нефтегазовых стратегий. Запрет на использование зарубежных технологий и уход иностранных компаний с совместных проектов сильно тормозит развитие нефтегазовой отрасли в Арктике. Важным вопросом остаются глубина технологических преобразований и потенциал рынков, с помощью которых можно реализовать технологические стратегии. Инновационные стратегии позволяют обеспечивать технологический суверенитет национальной экономики и нарабатывать требуемый опыт и экспертизу, но, с другой стороны, являются высокорисковыми и долгосрочными, что в текущей ситуации сдерживает темпы освоения нефтегазового потенциала Арктического региона.

## Литература

1. Алексеева М. Н., Сваровская Л. И., Яценко И. Г. Экологические риски нефтезагрязнения в Арктической зоне // Химия в интересах устойчивого развития. 2020. № 28. С. 223–228.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб. : Питер. 2009.
3. Астафьев Д. А., Каплунов В. Г., Шеин В. А., Черников А. Г. Обоснование первоочередных для проведения поисково-разведочных работ зон нефтегазоаккумуляции на шельфе морей Восточной Арктики // Вести газовой науки: Современные подходы и перспективные технологии в проектах освоения нефтегазовых месторождений российского шельфа. М. : Газпром ВНИИГАЗ. 2013. № 3 (14). С. 70–78.
4. Варламов А. И., Афанасенков А. П., Прищела О. М. [и др.]. Газовое будущее России: Арктика // Материалы IV международной научно-практической конференции «Мировые ресурсы и запасы газа и перспективные технологии их освоения» (WGRR-2017), 8–10 ноября 2017. М. : Газпром ВНИИГАЗ. 2017. С. 9–10.
5. Казанин А. Г. Вопросы стратегического управления в нефтегазовых компаниях при освоении арктических месторождений // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. Т. 26. № 4 (82). С. 7–18.
6. Конторович В. А., Конторович А. Э. Геологическое строение и перспективы нефтегазоносности шельфа Карского моря // Доклады Академии наук. 2019. С. 272–276.
7. Плотников В. А., Шидловская К. А. Современные проблемы системы государственного управления недропользованием и возможные пути их решения // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 12. С. 1200–1211. DOI: 10.35854/1998-1627-2022-12-1200-1211
8. Скоробогатов В. А. Крупнейшие и уникальные газонефтеносные бассейны Земли и их роль в развитии мировой газовой промышленности // Материалы IV международной научно-практической конференции «Мировые ресурсы и запасы газа и перспективные технологии их освоения» (WGRR-2017), 8–10 ноября 2017. М. : Газпром ВНИИГАЗ. 2017. С. 21.
9. Юдин С. С., Череповицын А. Е. Партнерство государства и бизнеса для обеспечения экономической устойчивости сложных промышленных нефтегазовых систем в Арктике // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. Т. 25. № 2(76). С. 7–18. DOI: 10.37614/2220-802X.2.2022.76.001
10. Carayannis E. G., Ilinova A., Cherepovitsyn A. The future of energy and the case of the arctic offshore: The role of strategic management // Journal of Marine Science and Engineering. 2021. Vol. 9. N 2. P. 1–20. DOI: 10.3390/jmse9020134. EDN UFHHVC
11. Cherepovitsyn A., Kazanin A., Rutenko E. Strategic Priorities for Green Diversification of Oil and Gas Companies // Energies. 2023. Vol. 16. N 13. P. 4985. DOI: 10.3390/en16134985
12. Evseeva O. O., Cherepovitsyn A. E. Approach to assessment the sustainability of Arctic LNG projects // XVI International Forum-contest of students and young researchers topical issues of rational use of natural resources. Scientific conference abstracts. 2020. Vol. 2. P. 34.
13. Fadeyev A. M., Lipina S. A., Zaikov K. S. Innovative approaches to environmental management in the development of hydrocarbons in the Arctic shelf // The Polar Journal. 2021. Vol. 11(4). DOI: 10.1080/2154896X.2021.1889836

14. *Ilinova A., Chanysheva A.* Algorithm for assessing the prospects of offshore oil and gas projects in the Arctic // *Energy Reports*. 2020. Vol. 6. N Suppl. 2. P. 504–509. DOI: 10.1016/j.egy.2019.11.110
15. *Dmitrieva D., Stroykov G., Solovyova V., Cherepovitsyna A.* Strategic sustainability of offshore arctic oil and gas projects: Definition, principles, and conceptual framework // *Journal of Marine Science and Engineering*. — 2022. Vol. 10. N 1. DOI: 10.3390/jmse10010023
16. *Koroteev D., Tekic Z.* Artificial intelligence in oil and gas upstream: Trends, challenges, and scenarios for the future // *Energy and AI*. 2020. Vol. 3 (6370). P. 100041. DOI: 10.1016/j.egyai.2020.100041
17. *Kumpula T., Pajunen A., Kaarlejärvi E., Forbes B. C.* [et al.] Land use and land cover change in Arctic Russia: Ecological and social implications of industrial development // *Global Environ. Change*. 2011. N 21. P. 550–562.
18. *Maroufkhani P., Desouza K. C., Perrons R. K., Iranmanesh M.* Digital transformation in the resource and energy sectors: A systematic review // *Resources Policy*. 2022. Vol. 76 (2). P. 102622. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.102622
19. *Radnejad A. B., Vredenburg H., Woiceshyn J.* Meta-organizing for open innovation under environmental and social pressures in the oil industry // *Technovation*. 2017. Vol. 66. P. 14–27.
20. *Romasheva N. V., Babenko M. A., Nikolaichuk L. A.* Sustainable development of the Russian Arctic region: environmental problems and ways to solve them // *Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal)*. 2022. N 10–2. P. 78–87. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2022\_102\_0\_78
21. *Samylovskaya E., Makhovikov A., Lutonin A., Medvedev D.* [et al.]. Digital Technologies in Arctic Oil and Gas Resources Extraction: Global Trends and Russian Experience // *Resources*. 2022. Vol. 11. P. 29. DOI: 10.3390/resources11030029
22. *Solovyova N. V.* Ecological risk simulation assessment in marine ecosystems of the Arctic shelf. *Marine Pollution Bulletin*. 2021. Vol. 169. P. 112577. DOI: 10.1016/j.marpolbul.2021.112577
23. *Stoianova A. D., Trofimets V. Ya., Matrokhina K. V.* Technical approach to rating of companies in the Arctic Zone based on sustainable development indicators // *MIAB. Mining Inf. Anal. Bull.* 2024. Vol. 6. P. 149–162. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2024\_6\_0\_149
24. *Stroykov G., Vasilev Y. N., Zhukov O. V.* Basic principles (Indicators) for assessing the technical and economic potential of developing arctic offshore oil and gas fields // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2021. Vol. 9. N 12. DOI: 10.3390/jmse9121400
25. *Su J., Yao Sh., Liu H.* Data Governance Facilitate Digital Transformation of Oil and Gas Industry // *Frontiers in Earth Science*. 2022. Vol. 10. P. 861091. DOI: 10.3389/feart.2022.861091

#### Об авторе:

**Казанин Алексей Геннадьевич**, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» (Апатиты, Российская Федерация); a.kazanin@mage.ru; ORCID: 0000-0003-2526-8786

#### References

1. *Alekseeva M. N., Svarovskaya L. I., Yashchenko I. G.* Environmental risks of oil pollution in the Arctic zone // *Chemistry for Sustainable Development [Ximiya v interesax ustojchivogo razvitiya]*. 2020. N 28. P. 223–228. (In Russ.)
2. *Ansoff I.* Strategic management. Classic edition. Saint Petersburg : Piter, 2009.
3. *Astafev D. A., Kaplunov V. G., Shein V. A., Chernikov A. G.* Justification of the oil and gas accumulation zones on the shelf of the seas of the Eastern Arctic that are of primary importance for conducting prospecting and exploration works // *News of gas science [Vesti gazovoy nauki]*. Moscow : Gazprom VNIIGAZ, 2013. N 3 (14). P. 70–78. (In Russ.)
4. *Varlamov A. I., Afanasenkov A. P., Prishchepa O. M.* [et al.] Russia's Gas Future: The Arctic // *Materials. IV International Scientific and Practical Conference "World Gas Resources and Reserves and promising technologies for their development" (WGRR-2017), November 8–10 2017*. Moscow : Gazprom VNIIGAZ, 2017. P. 9–10. (In Russ.)

5. Kazanin A. G. Strategic management challenges in the development of Arctic oil and gas fields // *The North and the Market: Forming the Economic Order* [Sever i ry'nok: formirovanie e'konomicheskogo poryadka]. 2023. Vol. 26. N 4 (82). P. 7–18. (In Russ.)
6. Kontorovich V. A., Kontorovich A. E. Geological structure and petroleum potential of the Kara Sea shelf // *Reports of the Academy of Sciences*. 2019. P. 272–276. (In Russ.)
7. Plotnikov V. A., Shidlovskaya K. A. Modern problems of the state subsurface management system and possible solutions // *Economics and Management* [E'konomika i upravlenie]. 2022. Vol. 28. N 12. P. 1200–1211. (In Russ.) DOI: 10.35854/1998-1627-2022-12-1200-1211
8. Skorobogatov V. A. The largest and unique gas and oil-bearing basins of the Earth and their role in the development of the global gas industry // *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference "World Gas Resources and Reserves and promising technologies for their development"* (WGRR-2017), November 8–10, 2017. Moscow : Gazprom VNIIGAZ, 2017. P. 21. (In Russ.)
9. Yudin S. S., Cherepovitsyn A. E. Partnership between government and business to ensure the economic sustainability of complex industrial oil and gas systems in the Arctic // *The North and the Market: Forming the Economic Order* [Sever i ry'nok: formirovanie e'konomicheskogo poryadka]. 2022. Vol. 25, N 2(76). P. 7–18. (In Russ.) DOI: 10.37614/2220-802X.2.2022.76.001. EDN: KFSRSF
10. Carayannis E. G., Ilinova A., Cherepovitsyn A. The future of energy and the case of the arctic offshore: The role of strategic management // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2021. Vol. 9. N 2. P. 1–20. DOI: 10.3390/jmse9020134. EDN UFHHVC
11. Cherepovitsyn A., Kazanin A., Rutenko E. Strategic Priorities for Green Diversification of Oil and Gas Companies // *Energies*. 2023. Vol. 16. N 13. P. 4985. DOI: 10.3390/en16134985
12. Evseeva O. O., Cherepovitsyn A. E. Approach to assessment the sustainability of Arctic LNG projects // *XVI International Forum-contest of students and young researchers topical issues of rational use of natural resources. Scientific conference abstracts*. 2020. Vol. 2. P. 34.
13. Fadeyev A. M., Lipina S. A., Zaikov K. S. Innovative approaches to environmental management in the development of hydrocarbons in the Arctic shelf // *The Polar Journal*. 2021. Vol. 11 (4). DOI: 10.1080/2154896X.2021.1889836
14. Ilinova A., Chanysheva A. Algorithm for assessing the prospects of offshore oil and gas projects in the Arctic // *Energy Reports*. 2020. Vol. 6. N Suppl. 2. P. 504–509. DOI: 10.1016/j.egy.2019.11.110
15. Dmitrieva D., Stroykov G., Solovyova V., Cherepovitsyna A. Strategic sustainability of offshore arctic oil and gas projects: Definition, principles, and conceptual framework // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2022. Vol. 10. N 1. DOI: 10.3390/jmse10010023
16. Koroteev D., Tekic Z. Artificial intelligence in oil and gas upstream: Trends, challenges, and scenarios for the future // *Energy and AI*. 2020. Vol. 3 (6370). P. 100041. DOI: 10.1016/j.egyai.2020.100041
17. Kumpula T., Pajunen A., Kaarlejärvi E., Forbes B. C. [et al.] Land use and land cover change in Arctic Russia: Ecological and social implications of industrial development // *Global Environ. Change*. 2011. N 21. P. 550–562.
18. Maroufkhani P., Desouza K. C., Perrons R. K., Iranmanesh M. Digital transformation in the resource and energy sectors: A systematic review // *Resources Policy*. 2022. Vol. 76 (2). P. 102622. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.102622
19. Radnejad A. B., Vredenburg H., Woiceshyn J. Meta-organizing for open innovation under environmental and social pressures in the oil industry // *Technovation*. 2017. Vol. 66. P. 14–27.
20. Romasheva N. V. Babenko M. A., Nikolaichuk L. A. Sustainable development of the Russian Arctic region: environmental problems and ways to solve them // *Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal)*. 2022. N 10–2. P. 78–87. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2022\_102\_0\_78
21. Samylovskaya E., Makhovikov A., Lutonin A., Medvedev D. [et al.] Digital Technologies in Arctic Oil and Gas Resources Extraction: Global Trends and Russian Experience // *Resources*. 2022. Vol. 11. P. 29. DOI: 10.3390/resources11030029
22. Solovjova N. V. Ecological risk simulation assessment in marine ecosystems of the Arctic shelf. *Marine Pollution Bulletin*. 2021. Vol. 169. P. 112577. DOI: 10.1016/j.marpolbul.2021.112577
23. Stoianova A. D., Trofimets V. Ya., Matrokhina K. V. Technical approach to rating of companies

- in the Arctic Zone based on sustainable development indicators // MIAB. Mining Inf. Anal. Bull. 2024. Vol. 6. P. 149–162. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2024\_6\_0\_149
24. Stroykov G., Vasilev Y. N., Zhukov O. V. Basic principles (Indicators) for assessing the technical and economic potential of developing arctic offshore oil and gas fields // Journal of Marine Science and Engineering. 2021. Vol. 9. N 12. DOI: 10.3390/jmse9121400
25. Su J., Yao Sh., Liu H. Data Governance Facilitate Digital Transformation of Oil and Gas Industry // Frontiers in Earth Science. 2022. Vol. 10. P. 861091. DOI: 10.3389/feart.2022.861091

**About the author:**

**Aleksey G. Kazanin**, Doctor of Economics, Chief Scientific Associate, G.P. Luzin Institute for Economic Studies of the Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences (Apatity, Russian Federation); a.kazanin@mage.ru; ORCID ID 0000-0003-2526-8786



# Новые направления и каналы государственно-гражданского взаимодействия в России в период специальной военной операции

Цыбаков Д. Л.<sup>1,\*</sup>, Саломатина А. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Академия гражданской защиты МЧС России имени генерал-лейтенанта Д. И. Михайлика, Химки, Российская Федерация; \*d413839@yandex.ru

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС), Орел, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В данной статье рассматривается проблема трансформации государственно-гражданского диалога в условиях политической нестабильности. Целью исследования выступает анализ процесса развития гражданского общества Российской Федерации в период после начала специальной военной операции 2022 г. Исследуется потенциал общественных объединений в качестве партнера государственной власти в обстановке вооруженного конфликта.

Применялись приемы междисциплинарного теоретического анализа, включая исторический, компаративистский, структурно-функциональный методы. В статье формулируется авторский тезис о необходимости корректировки традиционных научных подходов о содержании и приоритетах взаимодействия между государственной властью и общественными объединениями в современной России. В качестве основного фактора государственно-гражданского диалога определяется феномен «гражданской мобилизации» российского общества. Причиной патриотического подъема после начала СВО называется понимание массовым сознанием необходимости участия «третьего сектора» в защите национально-государственных интересов Российской Федерации. Обосновано представление о появлении новых направлений государственно-гражданского взаимодействия. Такими направлениями называются формирование народного оборонно-промышленного сектора, информационно-психологическое противоборство, оказание гуманитарной поддержки и участие в социальной реабилитации участников СВО и жителей, пострадавших от военных действий регионов. Сделаны выводы о возможности преодоления традиционных проблем развития «третьего сектора» в условиях приобщения общественных объединений к решению задач политики национальной безопасности.

**Ключевые слова:** специальная военная операция, гражданское общество, общественные объединения, взаимодействие, диалог, государственная власть, «третий сектор»

**Для цитирования:** Цыбаков Д. Л., Саломатина А. А. Новые направления и каналы государственно-гражданского взаимодействия в России в период специальной военной операции // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 123–131.

## New Directions and Channels of State-Civil Interaction in Russia During the Special Military Operation

Dmitrij L. Tsybakov<sup>1,\*</sup>, Aleksandra A. Salomatina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> The Academy of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Lieutenant General D. I. Mikhailik, Khimki, Russian Federation; \*d413839@yandex.ru

<sup>2</sup> Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Central Russian Institute of Management-branch of RANEPА), Orel, Russian Federation; aleksandrasalomatina98@mail.ru

## ABSTRACT

This article examines the problem of transformation of the state-civil dialogue in conditions of political instability. The purpose of the study is to analyze the process of development of

civil society in the Russian Federation in the period after the start of the Special Military Operation in 2022. The potential of public associations as a partner of state power in an armed conflict is being investigated. The methods of interdisciplinary theoretical analysis, including historical, comparative, structural and functional methods, were used. The article formulates the author's thesis on the need to adjust traditional scientific approaches to the content and priorities of interaction between government and public associations in modern Russia. The phenomenon of "civil mobilization" of the Russian society is defined as the main factor of the state-civil dialogue. The reason for the patriotic upsurge after the start of the SVO is called the understanding by the mass consciousness of the need for the participation of the "third sector" in the protection of the national and state interests of the Russian Federation. The idea of the emergence of new directions of state-civil interaction is substantiated. Such areas include the formation of the national defense industry sector, information and psychological warfare, humanitarian support and participation in the social rehabilitation of participants in the SOV and residents of regions affected by military operations. Conclusions are drawn about the possibility of overcoming the traditional problems of the development of the "third sector" in the context of involving public associations in solving the tasks of national security policy.

*Keywords:* special military operation, civil society, public associations, interaction, dialogue, state power, "third sector"

**For citing:** Tsybakov D. L., Salomatina A. A. New Directions and Channels of State-Civil Interaction in Russia During the Special Military Operation // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 123–131.

---

---

## **Введение**

В условиях проведения специальной военной операции (далее — СВО), начавшейся 24 февраля 2022 г., принципиально трансформировалось содержание взаимоотношений государства и гражданского общества в Российской Федерации. Для решения проблем государственной политики в отмеченный период интенсивно привлекаются общественные объединения, аккумулирующие инициативы граждан, включая социальную, санитарно-медицинскую, гуманитарную и юридическую поддержку участников СВО. Тем самым придается новое содержание такой отрасли развития отечественной модели становления «третьего сектора», как государственно-гражданское взаимодействие.

Отмеченная проблематика традиционно пребывает в фокусе внимания исследовательского сообщества современной России. Определение реальных контуров государственно-гражданского диалога в Российской Федерации занимает центральное место в ряде работ современных политологов: Т. В. Растимешиной, Ф. С. Антонова, Х. А. Кобелевой, И. В. Рукавишниковой [7; 5; 8]. В то же время в науке отмечается определенный дефицит представлений о функциональном наполнении государственно-частного партнерства в современных условиях. Очевидно, что бытующие сегодня представления сформировались преимущественно в период внутривнутриполитической стабилизации и сбалансированного состояния международных отношений, характерных для 2010-х гг. Оценка современного теоретико-политического корпуса показывает, что приоритетом для значительной части российских политологов и экспертов длительное время оставалось освещение политико-экономического потенциала взаимоотношений по линии «общество — государство».

## **Научное осмысление государственно-гражданского взаимодействия в постсоветской России**

Как десятилетие назад, так и в 2020-х гг., для отечественной политической мысли относительно рассмотрения перспектив «третьего сектора» был характерен

определенный «экономический детерминизм». Так, в работах одного из наиболее известных исследователей постсоветского политического процесса, профессора Ю. В. Ирхина, среди десяти первоочередных функций, выполняемых негосударственными сообществами, в первую очередь выделяются задачи, призванные содействовать реализации баланса интересов между государством и бизнес-сообществом и транснациональными субъектами. Наряду с такими очевидными направлениями деятельности, как общественный контроль, участие в законотворческом процессе, экспертная деятельность и независимый аудит, выделяются задачи по обеспечению развития экономики рыночного типа и свободной конкуренции, защита прав граждан как потребителей услуг государственного и муниципального секторов, развитие теории и практики менеджизма, взаимодействие с международными ассоциациями и арбитражами [4, с. 16].

В свою очередь, реальное состояние отношений между государственной властью и «третьим сектором» оценивалось в научных кругах весьма противоречиво. Так, Т. В. Растимешина и Ф. С. Антонов выделяли в качестве опорного субъекта взаимодействия с государством такой вид объединений, как некоммерческие организации. Именно эти акторы определялись в качестве эффективного партнера публичной власти в деле социального патронажа и благотворительности. Более широкой функции российских НКО трактовались в качестве накопления потенциала мобилизации социальной и гражданской активности граждан России, преодоления аморфности и инфантилизма различных агрегаций современного общества [7, с. 179]. В то же время для ситуации начала 2020-х гг. характерным признавались следующие проблемы государственно-гражданского диалога: недостаточный уровень устойчивости механизмов кооперации и взаимоподдержки негосударственного сектора; снижение легитимности общественных организаций в общественном мнении; неспособность гражданских институтов к постановке и реализации стратегических задач; нивелирование самодеятельных со стороны органов власти и политических элит; внедрение квазигражданских форм институционализации «третьего сектора»; отчужденность от общественной деятельности экономически и социально состоявшихся граждан.

Следствием чего становилась бюрократизация и формализм работы гражданских структур, включая их фактическую подотчетность управленческим структурам регионов и муниципалитетов. На фоне чего попытки государства законодательно упорядочить деятельность институтов, имеющих альтернативные источники обеспечения и поддержки, нередко воспринимались как авторитарные и централизаторские тенденции, невзирая на очевидную ангажированность ряда негосударственных СМИ и правозащитных объединений, получающих финансирование и консультации из-за рубежа. В то время как эскалация напряженности в отношениях России и ее геополитических конкурентов в период после 2022 г. доказывает объективность и оправданность действий публичной власти по защите национального суверенитета, включая юридически обоснованную сегрегацию деструктивно ориентированных квазигражданских субъектов.

В современных реалиях представляется очевидным, что оценка содержания государственно-гражданского диалога современной России требует акцента на факторе внешнего вызова в состоянии постсоветского политического процесса, наличие которого долгое время не принималось во внимание научным и экспертным сообществами. Однако конфронтация между Россией и Западом, развернувшаяся после начала СВО, логическим образом должна иметь последствия не только для непосредственно сферы национальной безопасности нашей страны, но и для всего спектра государственно-гражданских отношений.

Между тем, вопрос о развитии гражданского общества в условиях военного времени и вооруженного конфликта к настоящему времени остается одной из ла-

кун политической мысли. В российском теоретическом наследии отмеченная проблема исследовалась преимущественно в контексте исторического опыта. Так, И. С. Туманова обосновывала наличие в негосударственной сфере активистского потенциала, способного на деле выразить отношение общества к происходящей войне [9, с. 54]. Согласно ее разработкам в системе социальной действительности по определению содержится необходимый мобилизационный потенциал, способный к воспроизводству в обстановке политической нестабильности.

Несколько более подробно тема вовлеченности общественных структур в военно-политические конфликты прорабатывалась в зарубежной политологии. Так, по мнению итальянского ученого Р. Маркетти, общественные субъекты в современных условиях становятся обязательными участниками конфликтов различной степени интенсивности, в первую очередь — внутригосударственных. Политическая значимость гражданского общества может проявляться в способности его субъектов генерировать конфликтогенный потенциал и доносить его до высших эшелонов государственной системы. Все более усложняющаяся природа современного военно-политического противоборства создает условия для появления совершенно новых типов гражданских инициатив, которые нацелены на корректировку или дополнение политики публичной власти в сфере национальной безопасности. Следует полагать оправданным акцентирование внимания Р. Маркетти на теме «гражданской мобилизации» [6], которая, по мнению ученого, детерминирована экзистенциальным характером политики: проигрыш в войне понимается обществом не только как поражение власти или политической элиты, но и как национальная катастрофа. Именно в случае понимания перспектив подобного развития событий в массовом сознании в социальной практике происходит выдвижение инициатив граждан по защите национально-государственных интересов.

В зарубежной политической теории с начала XX столетия обращалось внимание на «военное измерение» государственно-гражданских отношений. Так, в трудах автора концепта «полиархии» Р. Даля доказывалось тождество между учреждением политического режима демократии и наличием «вооруженной нации», институционализированной благодаря наличию милиционных формирований, т. е. «вооруженного народа», в структуре военной организации государства [3, с. 374].

Примерами может быть названо распространение многообразных практик государственно-частного партнерства в периоды военно-политического противостояния принципиального характера. Как показывает практика, во время высших проявлений межцивилизационных или идеологических противоречий государственная власть, несмотря на степень демократизации политической системы, заинтересована в максимальной общественной поддержке. Зачастую государство не имеет иного выхода, кроме как обращения к потенциалу негосударственного сектора в целях сохранения своего легитимного характера в условиях бескомпромиссной военно-политической борьбы.

### **Приоритеты взаимодействия общества и государства в условиях СВО**

Применительно к ситуации в российском гражданском обществе вступление социума в конфликтный период неизбежно должно было сопровождаться трансформациями в сфере отношений власти и «третьего сектора». Исследователями и ранее обосновывалась особая роль публично-властных институтов в формировании российской модели гражданского общества. Например, в разработках Л. Ю. Грудцыны доказывалось выдвижение в качестве приоритета содействие формированию гражданских институтов, при отказе от прямого администрирования аффилированных с властью общественных организаций [2, с. 55].

Требуется прояснения вопрос об определении сущности тех процессов модернизации «третьего сектора» России, что проявили себя после начала СВО в феврале 2022 г. Экспертами на основе компаративистского анализа выделяются существенные проблемы в отношениях между властными институтами и общественными структурами в странах, не только относимых к разряду авторитарных или «смешанных режимов», но и причисляемых к категории либеральных демократий. Обработка данных социологических опросов все чаще показывает, что государственно-гражданский диалог все чаще приобретает деконсолидирующий и конфликтный характер [10, с. 98]. Тем самым детерминирована нарастающая отчужденность социальных групп от государственной политики. Укрепляются убеждения о неспособности действующих правительств рационально решать актуальные общественные проблемы.

Одновременно с чем, согласно исследованиям И. С. Шушпановой, начало СВО в феврале 2022 г. оказало позитивные последствия для социально-политической консолидации гражданских сообществ и публичной власти [10, с. 108]. Следствием чего признается повышение политического лоялизма в обществе, а также укрепление общенационального доверия по отношению к институтам политической власти. Необходимо указать, что сплочение общества и возрастание патриотических настроений фиксируется в общественном сознании не впервые и не только в связи с реакцией на внешнюю угрозу после февраля 2022 г. Ровно такое же восприятие встретили незаконные западные санкции в связи с событиями «Русской весны» 2014-го. Тогда эмпирическим путем были выявлены интегративные последствия навязанной Западом конфронтации, что проявилось в солидаризации позиций практически всех социальных агрегаций российского общества [7, с. 152].

Представляется, что изложенные выше тезисы могут быть дополнены. В ситуации 2022–2024 гг. со стороны «третьего сектора» Российской Федерации наблюдается не только лоялизм по отношению к стратегическим решениям государственной власти, но и очевидное порядковое возрастание активности и инициативы гражданских институтов. Сложившаяся ситуация доказывает необходимость поиска новых форм и каналов взаимодействия общества и органов государственной власти, где в эпицентре государственно-частного партнерства будет пребывать деятельность социально ориентированных организаций. Востребованность активизации последних имеет под собой объективные основания: значительное количество участников военных действий, а также жителей охваченных ими регионов еще длительное время будут нуждаться в реабилитации и социальной адаптации.

Согласно мнению авторов, масштаб вопросов обеспечения национальных интересов современной России, актуализировавшихся после начала СВО, потребовал подключения к их решению широких социальных слоев. В то же время общественный подъем, сопровождавший политику власти по защите соотечественников Новороссии, имеет определенные исторические параллели, но обладает несомненной современной спецификой.

Оценка традиций сотрудничества властных институтов и общества в нашей стране показывает, что при всяком нарастании внешней опасности российский социум отвечал высоким патриотическим подъемом и готовностью жертвовать собственными утилитарными интересами для идей спасения Отечества. Государство опиралось на массовую социальную поддержку во всех судьбоносных столкновениях с вражескими коалициями — от Отечественной войны 1812 г. и Крымской войны 1853–1856 гг. до Первой мировой войны и отражения гитлеровской агрессии. Во все перечисленные периоды общественные круги напрямую обращались к такому государственному институту, как действующая армия, с целью оказания как всемерной моральной поддержки, так и посильной практической помощи. Причем в ряде случаев позиции общественных деятелей могли и опе-

режать волеизъявление властвующих элит, как это было накануне Балканской войны 1877–1878 гг. Именно активность ряда славянофильских объединений, которая простиралась вплоть до организации повстанческого движения в угнетаемых регионах Османской империи еще до начала официальных военных действий, способствовала осознанию монархией необходимости решительной поддержки идеи освобождения славян.

Несомненные аналоги можно провести и в связи с современными событиями, имевшими место за несколько лет до начала СВО. После эмоционального подъема на фоне событий «Русской весны» 2014 г. и начала национально-освободительной борьбы на Донбассе в структуре российского «третьего сектора» стал проявлять себя особый сегмент, нацеленный на прямое содействие населению и вооруженным силам провозглашенных народных республик. Наибольшая активность волонтерских сообществ и групп подобного рода наблюдалась в период от народных референдумов в ЛДНР в мае 2014 г. до подписания вторых Минских соглашений 2015 г. В последующем на фоне перехода противостояния на Донбассе в фазу низкой интенсивности общественное внимание к теме поддержки соотечественников в Новороссии стало снижаться. На протяжении длительного времени оно аккумулировалось преимущественно в деятельности объединений ветеранов этого конфликта — «Союза добровольцев Донбасса» и общественного движения «Новороссия», а также связанных с ними неформальных волонтерских групп и информационных ресурсов.

Однако именно малочисленные, но достаточно компетентные и мотивированные добровольческие сообщества, такие как долгое время содействовавший народной милиции Луганской народной республики Координационный центр помощи Новороссии (КЦПН), выступили в качестве образца для артикуляции общественных патриотических инициатив после начала СВО в 2022 г. Подключение все новых социальных групп и агрегаций России в процесс государственно-гражданского взаимодействия может быть синхронизировано с важными ключевыми этапами СВО периода 2022–2024 гг.

Первым из таких событий следует признать восстановление в структуре российских Вооруженных сил иррегулярного компонента, который начал формироваться в форме региональных добровольческих батальонов и отрядов Боевого армейского резерва специального (БАРС) с весны 2022 г. Добровольческие части во многом экипировались и снабжались за счет возможностей властей субъектов Российской Федерации, а также получали поддержку со стороны негосударственных организаций и фондов. Практика деятельности подобных формирований включала в себя и ряд признаков, более характерных для гражданских институтов, нежели для подразделений кадровой армии — частичная выборность командного состава, самостоятельная кадровая политика, альтернативные источники материального обеспечения, отсутствие или неупорядоченность контрактных отношений с органами военного управления, что было устранено только в конце 2023 г. В то же время поддержка обществом компонентов военной организации государства достаточно быстро перешла за рамки традиционной гуманитарной помощи. В связи с принципиально изменившимся характером военных действий многие инновации и технологические разработки предоставлялись армии различными инициативными группами, в скором будущем структурировавшимися в народный оборонно-промышленный комплекс.

Вторым этапом развития государственно-гражданского взаимодействия во время СВО следует признать нарастание прямой военной и террористической опасности для освобожденных регионов Новороссии и приграничных субъектов Российской Федерации осенью 2022 г. Эти события потребовали от общества сосредоточения усилий на оказании гуманитарной поддержки и социальной ре-



абилитации жителей пострадавших территорий. Ответом стала массовая общественная активность и ее смещение на локальный и муниципальный уровни. Во многих случаях вновь образовавшиеся группы и сообщества, как юридически оформленные, так и неинституционализованные, выступали и продолжают выступать наиболее активными представителями «третьего сектора» в провинциальных муниципиях.

Третий этап интенсификации государственно-гражданского диалога связывается с проведением частичной мобилизации в ряды российских Вооруженных сил в октябре — ноябре 2022 г. На практике произошло частичное возрождение концепции «вооруженного народа» через восстановление проекта массовой армии. Результатом смены курса государственной политики, фактически пересмотревшей продвигаемую в постсоветское время модель профессиональной армии, стали приобщение к потребностям функционирования военной организации широких слоев российского социума. Что выразилось в эволюции субъектного состава и функционального предназначения институтов гражданского общества. Во-первых, принципиально преобразовалась область компетенции организаций «третьего сектора», которые впервые за многие десятилетия обратились к прямой поддержке воюющей армии и населения пострадавших от военных действий регионов. В итоге многие типологические разновидности гражданских объединений, изначально созданные для решения широкого круга социально значимых задач, теперь сосредоточились в том числе на оказании гуманитарной и негуманитарной поддержки Вооруженным силам. Во-вторых, к взаимодействию с военной организацией государства в инициативном порядке приобщились самодеятельные волонтерские группы и сообщества, возникшие специально для решения проблем обеспечения национальной безопасности.

### **Заключение**

Принципиальное сближение военного и партикулярного секторов общественных отношений имело следствием выделение новых секторов и каналов государственно-частного партнерства в современной России. Помимо традиционных функций, которые обычно исполняются «третьим сектором» в ситуации вооруженного конфликта — оказание гуманитарной помощи и социальной поддержки, всё отчетливее проявляются новые направления диалога между публичной властью и инициативными гражданами. Наиболее известны среди них такие сферы самодеятельных инициатив, как народное оборонное производство, развитие оборонных научных разработок и технологий, ведение информационно-психологического противоборства, обеспечение поддержки российской внешней политики со стороны гражданских сообществ зарубежных государств. Связующим звеном между различными секторами государственно-гражданского сотрудничества все чаще становятся сетевые сообщества, преимущественно структурированные посредством возможностей интернет-сети Telegram.

Все вышеизложенное позволяет предположить, что вновь возникшие направления и каналы государственно-гражданского взаимодействия оказались способны внести посильную лепту в преодоление таких негативных факторов, как отчужденность власти и общества, социальная индифферентность и нигилизм.

Таким образом, масштаб и направленность событий СВО объективно детерминируют судьбоносные трансформации развития гражданского общества России XXI столетия, способствуют формированию новых каналов и направлений сотрудничества между социально активными гражданами и органами государственной власти. Возникает перспектива превращения участия в защите национально-государственных интересов в один из ведущих факторов модернизации «третьего сектора» в Российской Федерации.

## Литература

1. *Воржецов А. Г.* Проблемы консолидации современного российского общества / А. Г. Воржецов // *Власть*. 2016. Т. 24, № 7. С. 148–152. EDN: WHYILH.
2. *Гребенников В. В.* Государство, народ и гражданское общество в России / В. В. Гребенников, Л. Ю. Грудцына // *Новый юридический журнал*. 2015. № 3. С. 46–55. EDN: YOSPAN.
3. *Даль Р.* Демократия и ее критики / пер. с англ. Под ред. М. В. Ильина. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2003. 576 с.
4. *Ирхин Ю. В.* Гражданское общество в современной России: управляемое, направляемое или воздействующее? / Ю. В. Ирхин // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2010. № 1. С. 3–16. EDN: NHHHBJ.
5. *Кобелева Х. А.* Особенности взаимоотношений государства и гражданского общества в России и Украине в конце XX — начале XXI в / Х. А. Кобелева // *Вестник Томского государственного университета*. 2009. № 319. С. 32–34. EDN: LHQNVB.
6. *Маркетти Р.* Роль гражданского общества в конфликтах: от эскалации до милитаризации // *Валдайские записки*. 2015. № 28 [Электронный ресурс]. URL: <https://eng.globalaffairs.ru/articles/civil-society-in-conflicts-from-escalation-to-militarization/> (дата обращения: 01.06.2024).
7. *Растимешина Т. В.* Становление и развитие институтов гражданского общества и их взаимодействие с государством / Т. В. Растимешина, Ф. С. Антонов // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. 2019. № 1(21). С. 168–179. DOI: 10.24151/2409-1073-2019-1-168-179. EDN: ZCNQTR.
8. *Рукавишникова И. В.* Гражданская инициатива как инструмент гражданского общества / И. В. Рукавишникова // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2014. № 3 (46). С. 66–70. EDN: QCEMAX.
9. *Туманова А. С.* Общественные организации России в годы Первой мировой войны (1914 — февраль 1917 г.). М.: Политическая энциклопедия, 2014. 327 с.
10. *Шушпанова И. С.* Особенности социально-политической консолидации российского общества и государства в условиях проведения специальной военной операции: социологический анализ / И. С. Шушпанова // *Наука. Культура. Общество*. 2022. Т. 28, № 4. С. 97–108. DOI: 10.19181/nko.2022.28.4.8. EDN: KARUHB.

### Об авторах:

**Цыбаков Дмитрий Леонидович**, профессор кафедры государственного и муниципального управления Академии гражданской защиты МЧС России имени генерал-лейтенанта Д. И. Михайлика (Химки, Российская Федерация), доктор политических наук, доцент; d413839@yandex.ru

**Саломатина Александра Александровна**, аспирант Среднерусского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Орел, Российская Федерация); aleksandrasalomatina98@mail.ru

## References

1. Vorozhtsov A. G. Problems of consolidation of modern Russian society. Power [Vlast']. 2016. Vol. 24, N 7. P. 148–152. EDN: WHYILH (In Russ.)
2. Grebennikov V. V., Grudtsyna L. Y. The state, the people and civil society in Russia. New law journal [Novy'j juridicheskij zhurnal]. 2015. N 3. P. 46–55. EDN: YOSPAN (In Russ.)
3. Dahl R. Democracy and its criticism. Russian Political Encyclopedia (ROSSPEN). 2003. 576 p. (In Russ.)
4. Irkhin Yu. V. Civil society in modern Russia: managed, managed or managed? *Ars Administrandi (Art of Management)* [Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)]. 2010. N 1. P. 3–16. EDN: NHHHBJ (In Russ.)
5. Kobeleva H. A. Features of interaction between the state and civil society in Russia and Ukraine at the end of the XX — beginning of the XXI century. *Bulletin of Tomsk State University [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta]*. 2009. N 319. P. 32–34. EDN: LHQNVB (In Russ.)
6. Marchetti R. Civil society in conflicts: from escalation to militarization [Electronic resource]. *Valdai Papers*. 2015. N 28. URL: <https://eng.globalaffairs.ru/articles/civil-society-in-conflicts-from-escalation-to-militarization/> (date of access: 06/01/2024). (In Russ.)

7. Rastimeshina T.V., Antonova F.S. The formation and development of civil society institutions and their interaction with the state. Economic and socio-humanitarian studies [Ekonomicheskie i social'no-gumanitarny'e issledovaniya]. 2019. N 1 (21). P. 168–179. DOI: 10.24151/2409-1073-2019-1-168-179. EDN: ZCNQTR (In Russ.)
8. Rukavishnikova I.V. Civil initiative as a tool of civil society. Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. 2014. N 3 (46). Pp. 66–70. EDN: QCEMAX (In Russ.)
9. Tumanova A.S. Public organizations of Russia during the First World War (1914 — February 1917). Political Encyclopedia. 327 p. (In Russ.)
10. Shushpanova I.S. Features of the socio-political consolidation of Russian society and the state in the context of a special military operation: a sociological analysis. Nauka. Culture. Societies. 2022. Vol. 28, N 4. P. 97–108. DOI: 10.19181/nko.2022.28.4.8. EDN: KARUHB (In Russ.)

**About the authors:**

**Dmitry L. Tsybakov**, Professor of the Department of State and Municipal Management of the Academy of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Lieutenant General D.I. Mikhailik (Khimki, Russian Federation), Doctor of Political Sciences, Associate Professor; d413839@yandex.ru

**Aleksandra A. Salomatina**, postgraduate student at the Central Russian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Orel, Russian Federation); aleksandrasalomatina98@mail.ru

## Разработка системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности

Стародубцев В. С.

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Российская Федерация; vstarodubtsev95@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Целями статьи является обоснование компонентов системы управления фокусным предприятием трехзвенной цепи создания ценности, разработка последовательностей их формирования, а также создание методических предпосылок для цифровизации системы данного типа.

К основным методам исследования относятся методы качественного исследования, реализуемые в следующей последовательности: терминологический анализ, дескрипторный и фасетный методы; методы синтеза и анализа, индукции и дедукции.

В статье предложена уточненная версия термина «система управления цепями создания ценности», обоснованы ее базовые компоненты, элементы, а также взаимосвязи между ними; разработаны схемы формирования системы управления трехзвенной цепью, включающей поставщика, фокусное предприятие и потребителя; созданы предпосылки для цифровизации компонентов и элементов систем данного типа и процесса формирования интегрированных систем управления сетями в бизнесе.

Результаты исследования позволяют разработать концепцию прототипа цифрового двойника не только цепей ценности, но и управления цепями данного типа; создать методические предпосылки для использования искусственного интеллекта, реализуемого в агрегате цифрового двойника, и с его помощью разрабатывать управленческие решения, отличающиеся минимальной упущенной выгодой

Оригинальность исследования подтверждается обоснованием выбора и использования актуальных качественных признаков объектов управления и их дихотомий, которые позволяют получить 2<sup>x</sup> варианта этих объектов и присвоить им двоичные коды, обработанные с помощью компьютерного программного обеспечения для управленческой деятельности.

*Ключевые слова:* предпосылки, концепция, инструмент, практика, предприятие, отношения

**Для цитирования:** Стародубцев В. С. Разработка системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 132–149.

## Development of a Management System for a Focal Enterprise in the Value Chain

Vladimir S. Starodubtsev

Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation; vstarodubtsev95@mail.ru

### ABSTRACT

The purposes of this article are to substantiate the components of a focus enterprise management system of a three-link value chain, to develop sequences for their formation, as well as to create methodological prerequisites for the digitalization of this type of system.

The main research methods include qualitative research methods implemented in the following sequence: terminological analysis, descriptive and faceted methods; methods of synthesis and analysis, induction and deduction.

The article proposes an updated version of the term “value chain management system”, substantiates its basic components and elements, as well as the relationships between them. It develops schemes for forming a three-level value chain management system that includes a supplier, a focal enterprise, and a consumer. The article also provides prerequisites for digitalizing components and elements of this type of system and forming integrated network management systems for business.

The results of the study allow us to develop the concept of a digital twin prototype not only of value chains, but also of managing chains of this type; to create methodological prerequisites for the use of artificial intelligence implemented in a digital twin unit, and with its help to develop management decisions that differ in minimal lost profits

The study originality is confirmed by the justification of the selection and use of relevant qualitative attributes of management objects and their dichotomies, which allow us to obtain  $2^x$  variants of these objects and assign them binary codes processed using computer software for management activities.

*Keywords:* prerequisites, concept, tool, practice, enterprise, relationships

**For citing:** Starodubtsev V. S. Development of a Management System for a Focal Enterprise in the Value Chain // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 132–149.

## Введение

Управление является особым видом человеческой деятельности и направлено на активное взаимодействие субъекта (кто управляет?) и объектов управления (кем или чем управляют?). Если в бизнесе субъектом управления является лицо или упорядоченная совокупность лиц, принимающих и реализующих управленческие решения, то в качестве объектов управления выступают отдельные лица или группы физических и юридических лиц, целенаправленно воздействующих на ресурсы, технику, процессы, отношения и др. Субъекты и объекты управления, как известно, совместно функционируют в форме предприятий и цепей на их основе. Для эффективного их взаимодействия используются системы управления, состоящие из ряда взаимосвязанных элементов, которые способствуют постоянному совершенствованию определенной дисциплины или аспекта деятельности организации [31]. Варианты, состав компонентов систем управления и их взаимосвязи чрезвычайно разнообразны. Кроме прочего, данное разнообразие обусловлено несколькими вариантами цепей в бизнесе, к числу которых относятся цепи ценностей [23], цепи требований [27], цепи поставок [21], логистические каналы<sup>1</sup>, а также маркетинговые каналы [13], включая каналы коммуникаций, каналы распределения и каналы обслуживания, именуемые в дальнейшем цепями создания ценности. При этом каналы и цепи наряду с фронтами и эшелонами образуют социально-экономические системы создания ценности, функционирующие на основе логистического подхода [32].

Решение поставленных в исследовании задач сопровождается рядом проблем, к числу которых относятся:

- 1) определение количества, состава и взаимосвязей групп компонентов систем данного типа и дальнейшая их структуризация с целью создания унифицированной модели системы управления цепями создания ценности;
- 2) разработка авторской версии термина «система управления цепями создания ценности» с целью его стандартизации и выявления необходимых для исследования классификационных признаков;
- 3) разработка последовательности формирования системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности, состоящей из этапов, позволяющих выделить актуальные качественные признаки систем управления и их дихотомии с целью обоснования входящих в нее компонентов;

<sup>1</sup> CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary [Электронный ресурс] // Council of Supply Chain Management Professionals. URL: [https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921) (дата обращения: 23.03.2024).

- 4) разработка последовательности реализации компонентов системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности с целью подтверждения их корректности и внедрения процессного подхода к управлению;
- 5) проектирование схемы формирования системы управления трехзвенной цепью [18], включающей поставщика, фокусное предприятие [14] и потребителя, с целью эффективного использования объектов управления цепями создания ценности, таких как предприятия [16], отношения [5], процессы [7; 34] и потоки [11];
- 6) создание предпосылок для цифровизации компонентов системы управления фокусным предприятием в цепи создания ценности с целью разработки программного и компьютерного обеспечения управленческой деятельности [23];
- 7) проектирование схем согласования компонентов интегрированной системы управления на примере трехзвенной цепи с целью внедрения системного подхода к ее использованию на различных этапах создания ценностей для конечных потребителей продукции и/или услуг (далее — конечных потребителей) [25].

Решение перечисленных выше проблем позволит разработать практические рекомендации по совершенствованию управления российскими предприятиями и цепями создания ценности, а также его функциональных разделов в новых экономических и политических условиях.

### Теоретические основы

Исследование показало, что изучению структуры системы управления предприятиями и цепями создания ценности уделено недостаточно внимания. Более того, до сих пор остается неясной сущность термина «система управления». В наиболее общем виде данный термин означает «набор взаимосвязанных или взаимодействующих элементов, который определяет политику и цели и который позволяет достигать этих целей безопасным, действенным и результативным образом»<sup>1</sup>. Если связать содержание данного термина с управлением в бизнесе и сделать акцент на устойчивости и устойчивом развитии предприятий и цепей создания ценности, то при этом необходимо уточнить:

- а) о каких элементах идет речь;
- б) каким образом данные элементы формируют не только политику, но и другие актуальные для управления компоненты, обеспечивающие, как минимум, выживание предприятий [9] и цепей создания ценности на высоко конкурентных рынках.

Состав и структура системы управления предприятиями и цепями создания ценности зависит от состояния их внешней и внутренней среды, а также типа целей и решаемых задач. Для выполнения своей миссии предприятия и цепи обычно используют набор инструментов, к числу которых можно отнести, например, концепции, принципы, процессы и практики, а также операции и задачи [33], и этот перечень может быть продолжен.

Наиболее широкое распространение системы управления получили в сферах управления качеством<sup>2</sup> и информационных технологий [19].

В первом случае система менеджмента качества — это «формализованная система, которая документирует процессы, процедуры и ответственность за достижение политики и целей в области качества»<sup>3</sup>. То есть в данном определении использует-

<sup>1</sup> ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> What Are the ISO 9001 Certification Requirements? [Электронный ресурс] // ISO 9001 Checklist. URL: <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/what-are-the-ISO-9001-certification-requirements.htm> (дата обращения: 23.03.2024).



ся совокупность элементов, формирующих политику, цели, процессы, процедуры и ответственность или группы этих элементов, т. е. речь идет о двухуровневой структуре системы управления качеством.

Во втором случае под системами управления обычно подразумеваются:

- (а) информационные системы управления типа ERP-систем, состоящие из «аппаратного и программного обеспечения, баз данных, процессов и людей» [18];
- (б) референтные модели типа SCOR-модели, в состав которой входят такие группы компонентов, как производительность, процессы, практика и люди<sup>1</sup>. Кроме того, SCOR-модель учитывает 5 атрибутов производительности: надежность, оперативность, гибкость, стоимость и активы, а также 10 соответствующих им стратегических метрик. Причем три атрибута характеризуются одной метрикой, один атрибут — тремя метриками и еще один атрибут — четырьмя метриками без обоснования их количества.

Достаточно подробно в литературе представлены компоненты организации, перечень которых частично дублирует компоненты систем управления предприятиями и цепями создания ценности. Например, к компонентам организации относятся: люди и их взаимоотношения [8; 17], ресурсы [3; 4], взаимодействия [11; 12]; процессы [22; 26]; виды деятельности предприятий [28] и др.

Не подвергая сомнению актуальность и содержание перечисленных выше компонентов систем управления предприятиями и цепями создания ценности, необходимо отметить следующие аспекты их обоснования и разработки. В частности, авторами:

1) не приводятся аргументы, подтверждающие количество и качество данных компонентов, т. е. их структура основана на субъективных точках зрения;

2) не устанавливаются горизонтальные и вертикальные взаимосвязи между ними, т. е. предлагаемые авторами компоненты систем управления не сформированы на доказавшем свою эффективность системном подходе;

3) не конкретизируется механизм согласования данных компонентов по вертикали и горизонтали организационной структуры управления, а также между смежными звеньями цепи создания ценности;

4) не выявлены предпосылки для научно обоснованной цифровизации групп и компонентов систем управления предприятиями и цепями создания ценности, позволяющей разрабатывать алгоритмы и использовать системы искусственного интеллекта при создании ценностей для конечных потребителей продукции и услуг.

На сегодняшний день под системой управления цепями (поставок) понимается «набор децентрализованных систем управления перманентного типа, включающих подсистемы инструментов, компетенций, контроля и механизмов воздействия на потоки ресурсов, обеспечивающих создание ценности для конечных потребителей продуктов и/или услуг» [32].

Таким образом:

а) группы компонентов системы управления цепями поставок, такие как инструменты, компетенции, контроль и механизмы, обоснованы с помощью классификационных признаков, как **«задачи компонентов системы управления объектом»** и **«потенциал системы управления объектом»**, а также их дихотомий, что повышает объективность полученных авторами результатов, хотя при этом не указано, как выбраны данные признаки и дихотомии;

б) каждая представленная выше группа состоит из компонентов, не подтвержденных минимальными необходимыми доказательствами и требующих соответств-

<sup>1</sup> Supply Chain Operations Reference Model. Revision 11.0 [Электронный ресурс] // Supply Chain Council. URL: <https://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-r11.0.pdf> (дата обращения: 23.03.2024).

ющего обоснования **сформированных большей частью субъективно, что требует дальнейших исследований по данному аспекту;**

в) формирование системы управления предприятиями и цепями создания ценности происходит по направлению «вверх по течению», т. е. от конечного потребителя до начального поставщика на основе согласования их интересов [6]. Вначале согласуются компоненты систем управления конечного потребителя и смежного с ним поставщика, т. е. на уровне канала или двухзвенной цепи. При этом фокусным предприятием считается конечный потребитель, т. е. компоненты его системы управления считаются приоритетными. После первого этапа согласования компонентов конечного потребителя и поставщика в рамках двухзвенной цепи в качестве объекта исследования выбирается трехзвенная цепь, включающая конечного потребителя, смежное с ним звено (поставщика потребителя), в данном случае являющегося фокусным предприятием, и его поставщика (поставщика поставщика). На втором этапе предприятие, являющееся фокусным, согласует компоненты системы управления не только со своим поставщиком, но, в случае необходимости, вносит корректировки в согласованную ранее систему управления двухзвенной цепью, касающуюся системы управления конечного потребителя, естественно, после согласования желаемых корректировок с данным потребителем. На третьем этапе из цепи исключается конечный потребитель, функции фокусного предприятия передаются «вверх по течению» или к поставщику поставщика, добавляется его поставщик, и процесс согласования компонентов систем управления второй по счету трехзвенной цепи продолжается аналогичным образом вплоть до цепи, включающей начального поставщика. В результате может быть сформирована интегрированная система управления цепью в целом, функционирующая по принципу вытягивания необходимых звеньев цепи материальных, информационных, финансовых и людских ресурсов;

г) процесс формирования интегрированной системы управления цепью создания ценности может органично перерасти в процесс формирования интегрированной системы управления сетью [15], если фокусное предприятие предпочтет согласовывать компоненты системы управления не только со смежными звеньями, но и с совокупностью данных звеньев, что является задачей будущих исследований.

Изложенная выше методика является основой для решения проблем, изложенных во введении к данной статье. Полученные при этом результаты будут отличаться от результатов, полученных ранее, большей обоснованностью, взаимосвязанностью, возможностью дальнейшей структуризации и цифровизации, а следовательно, большей практической значимостью.

В качестве методов решения данных проблем выбраны методы качественного исследования, основанные на классификации объектов [2; 7], такие как:

- 1) терминологический анализ, позволяющий определить совокупность актуальных качественных признаков и дихотомий, характеризующих тот или иной объект исследования;
- 2) дескрипторный метод, на основе которого выбираются конкретные объекты исследования и устанавливаются взаимосвязи между ними, являющиеся основой для определения не только обособленных групп актуальных классификационных признаков и дихотомий, объекта исследования, но и для формирования логически согласованных алгоритмов, способствующих созданию искусственного интеллекта разработки управленческих решений с помощью цифровых двойников различного типа;
- 3) фасетный метод, способствующий определению рациональных сочетаний классификационных признаков и формированию на их основе бинарных матриц, в ячейках которых размещаются варианты объектов исследования, кратные  $2^x$ , где цифра «2» отражает количество используемых дихотомий, а  $x$  — количество соответствующих им актуальных качественных признаков. Каждый вариант может

быть обозначен бинарным кодом с символами «0» и «1». Данные коды позволяют установить точки бифуркации при разработке алгоритмов управления фокусным предприятием или цепью создания ценности.

Качественные признаки и дихотомии объекта исследования выбираются на основе анализа литературных источников и/или социологических опросов специалистов, знакомых с данным объектом. Обычно и тот, и другой способ выбора качественных признаков и их дихотомий достаточно трудоемкие. Особенностью данного исследования является использование двухуровневой системы актуальных качественных признаков, позволяющей обосновать содержание таких групп компонентов системы управления предприятиями и цепями создания ценности как предпосылки, концепции, инструменты и практики на основе системного подхода.

## Результаты

Для достижения цели исследования необходимо ввести в научный оборот термин «система управления цепями создания ценности», который по сравнению с существующим аналогом, термином «система управления цепями поставок» [32] учитывает различные виды цепей в бизнесе и содержит уточненный перечень групп компонентов системы управления данными цепями.

Прежде чем сформировать систему управления цепями создания ценности, ее необходимо спроектировать. Проектирование практически каждого сложного объекта предусматривает, как минимум, два этапа: предварительный, по результатам которого определяются состав, структура, а также количественные параметры и качественные характеристики данного объекта, и заключительный, направленный на разработку законченного проекта или модели сложного объекта. Данные этапы проводятся для решения задач, связанных со стадиями жизненного цикла данного объекта: реагированием на изменения внешней и внутренней среды объекта, с одной стороны, и его адаптации к данным изменениям, с другой стороны. Таким образом, логика проектирования системы управления цепями создания ценности позволяет сформировать бинарную матрицу, представленную на рис. 1.

Данный рисунок содержит два актуальных качественных признака и их дихотомии, расположенные по вертикали и горизонтали матрицы. Каждая дихотомия обозначена бинарным кодом «0» или «1». В результате совместного использования данных признаков и дихотомий формируются следующие группы компонентов системы управления предприятиями и цепями создания ценности: «предпосылки», код «00», «практики», код «01», «концепция», код «10» и «инструменты», код «11». Представленные выше двухзначные бинарные коды являются основой для формирования более сложных кодов для обозначения компонентов системы управления цепями создания ценности.

### Этап проектирования системы управления

		Предварительный (0)	Заключительный (1)
Стадия жизненного цикла системы управления	Реагирование (0)	Предпосылки (00)	Практика (01)
	Адаптация (1)	Концепция (10)	Инструменты (11)

Рис. 1. Классификация групп компонентов системы управления предприятиями и цепями создания ценности

Fig. 1. Classification of groups of components of the management system for enterprise and valuechains

Информация рис. 1, кроме прочего, позволяет уточнить содержание термина «система управления цепями создания ценности», который, по мнению автора, означает «совокупность **децентрализованных систем управления звеньями цепи перманентного типа, в которых в качестве звеньев выступают фокусные предприятия, непосредственно взаимодействующие с поставщиками ресурсов (фронтом закупок) и потребителями продукции и услуг (фронтом поставок), использующих взаимосвязанные группы предпосылок, практик, концепций и инструментов создания ценности для конечных потребителей продукции и услуг**», логически взаимосвязанных децентрализованных систем управления фокусными предприятиями, каждое из которых линейно упорядочено по направлению движения потока ресурсов; обладает полномочиями по формированию фронтов закупок и поставок ресурсов, согласует свои действия со смежными звеньями цепи ценности и использует взаимосвязанные группы предпосылок, практик, концепций и инструментов, обеспечивающих достижение собственных целей и целей цепи ценности в целом.

Результаты проектирования системы управления предприятиями и цепями создания ценности (см. рис. 1) предполагают переход к ее формированию, что требует разработки последовательности результатов действий, направленных на адаптацию данной системы к изменениям внешней и внутренней среды, которая представлена на рис. 2.

В левой части рис. 2 расположена логически увязанная последовательность результатов действий, необходимых для формирования системы управления предприятиями и цепями создания ценности (далее — результатов действий). В правой части данного рисунка представлены группы компонентов, изображенные на рис. 1. Левая и правая части рис. 2 связаны между собой стрелками. Причем двоичные коды групп компонентов определяют структуру трехзначных кодов результатов действий, с одной стороны, а, с другой стороны, данные результаты попарно позволяют обосновать содержание этих групп компонентов. Иными словами, результаты, необходимые для формирования системы управления предприятиями и цепями создания ценности, имеющие в начале кодов первые две цифры, соответствующие коду группы компонентов, могут быть использованы в качестве актуальных качественных признаков, которые совместно с их дихотомиями позволяют классифицировать данные группы, сформировав тем самым структуру искомой системы управления предприятиями и цепями создания ценности.

Таким образом, по сравнению с результатами предыдущих исследований, полученных на основе бинарных матриц с качественными признаками различных объектов, например, матрицы Бостонской консалтинговой группы [29], результаты данного исследования являются более объективными.

Для того чтобы обосновать компоненты предпосылок формирования системы управления предприятиями и цепями создания ценности, код «00», необходимо совместно использовать следующие результаты действий или актуальные качественные признаки их внешней среды и соответствующие им дихотомии: «тип среды предприятия или цепи», код «000»: внешняя, код «0», и внутренняя, код «1», а также «тип факторов, определяющих выполнение миссии предприятия или цепи», код «001»: возможности, код «0», и ограничения, код «1». Из содержания рис. 3 следует, что такими компонентами являются недостаточность чего-либо на рынке, код «0000», потенциал системы управления, код «0001», факторы внешней среды, код «0010», и ресурсы системы управления, код «0011».

Для обоснования компонентов концепции системы управления предприятиями и цепями создания ценности, код «10», необходимы следующие актуальные качественные признаки и их дихотомии (рис. 3): «приоритеты предприятия или цепи», код «100»: стратегическое видение, код «0», и развитие их потенциала, код «1»,



Рис. 2. Последовательность результатов, направленных на адаптацию системы управления предприятиями и цепями к изменениям внешней и внутренней среды, и их взаимосвязь с компонентами данной системы

Fig. 2. Sequence of results aimed at adapting management system for enterprise and value chain to changes in the external and internal environment, and their interrelations with the components of this system

**Тип среды предприятия или цепи (000)**

Возможности (0) Тип факторов, предопределяющих выполнение миссии предприятия или цепи (001) Ограничения (1)	Внешняя (0)	Внутренняя (1)
		Недостаточность чего-либо на рынке (0000)
	Факторы внешней среды (0010)	Ресурсы системы управления (0011)

Рис. 3. Классификация предпосылок формирования системы управления (00)  
Fig. 3. Classification of prerequisites for the formation of a management system (00)

а также «компоненты миссии предприятия или цепи», код «101»: ценности, код «0», и ресурсы, код «1». Можно утверждать, что к компонентам концепции системы управления относят миссию, код «1000», инновации, код «1001», цели, код «1010», и принципы, код «1011» (рис. 4).

Если в соответствии с информацией рис. 2 выбрать в качестве основы обоснования инструментов системы управления предприятиями и цепями, код «01», такие актуальные качественные признаки и их дихотомии как «ориентиры миссии предприятия или цепи», код «010»: конкурентоспособность, код «0», и сокращение упущенной выгоды, код «1», а также «тип используемых предприятием или цепью ресурсов», код «011»: людские, код «0», и информационные, код «1», то к таким

инструментам относятся методы, код «0100», коммуникации, код «0101», подходы, код «0110» и технологии, код «0111» (рис. 5).

И, наконец, следуя логике рис. 2, такие компоненты практики системы управления предприятиями и цепями создания ценности, как задачи, код «1100», полномочия, код «1101», ответственность, код «1110» и функции, код «1111», можно обосновать, используя следующие актуальные качественные признаки и их дихотомии: «атрибуты аппарата управления предприятием или цепью», код «110»: обязанности, код «0», и права, код «1», а также «способы формирования аппарата управления предприятием или цепью», код «111»: делегирование, код «0», и освоение компетенций, код «1» (рис. 6).

Информация, представленная на рис. 3–6, является основой для разработки последовательности реализации компонентов системы управления или отдельным предприятием (относительно простой вариант), или цепью создания ценности (более сложный вариант), которая представлена на рис. 7.

Объект управления, обладая определенным потенциалом и ресурсами и ориентируясь на устранение недостаточности чего-либо на рынке, должен вырабатывать идеи по использованию возможностей и ликвидации угроз, которые являются следствиями воздействия факторов внешней среды, в том числе, за счет наращивания потенциала и привлечения необходимых ресурсов для реализации идей. Данные идеи могут приводить к корректировке или изменению предназначения предприятия или цепи создания ценности, и, следовательно, его или ее целей. Формирование целей предприятия или цепи позволяет перейти к уточнению их задач и разработке принципов управления. При этом на основе принципов выявляются подходы к управлению, а также обосновываются методы управления. В свою очередь, задачи предопределяют содержание функций управления, на основе которых формируются и делегируются полномочия исполнителям, а также устанавливается их ответственность. Сформированные таким образом полномочия, ответственность и методы управления создают предпосылки для проектирования и внедрения ком-

#### Приоритеты предприятия или цепи (100)

Ценности (0) Компоненты миссии предприятия или цепи (101) Ресурсы (1)	Стратегическое видение (0)	Развитие потенциала (1)
	Миссия (1000)	Иновации (1001)
	Цели (1010)	Принципы (1011)

Рис. 4. Классификация компонентов концепции системы управления (10)  
Fig. 4. Classification of components of a management system concept (10)

#### Ориентиры миссии предприятия или цепи (010)

Людские (0) Тип используемых предприятием или цепью ресурсов (011) Информационные (1)	Конкуренто- способность (0)	Сокращение упущенной (1)
	Методы (0100)	Коммуникации (0101)
	Подходы (0110)	Технологии (0111)

Рис. 5. Классификация инструментов системы управления (01)  
Fig. 5. Classification of a management system tools (01)



**Атрибуты аппарата управления предприятием или цепью (110)**

Делегирование (0) <b>Способы формирования                  аппарата управления                  предприятием или цепью</b> Освоение компетенций (1)	Обязанности (0)	Права (1)
	Задачи (1100)	Полномочия (1101)
	Ответственность (1110)	Функции (1111)

Рис. 6. Классификация практики системы управления (11)  
 Fig. 6. Classification of a management system practices (11)



Рис. 7. Последовательность реализации компонентов системы управления  
 Fig. 7. The sequence of implementation of a management system components

муникаций на предприятиях и в цепях, в том числе на основе информационных технологий и референтных моделей, о которых шла речь ранее.

Содержание рис. 7 позволяет обосновать предпосылки для формирования системы управления трехзвенной цепью создания ценности (рис. 8). Основу данного рисунка составляют системы управления следующими звеньями: потребителем «С», фокусным предприятием «Е», а также поставщиком «S».

Эти звенья формируют два типа цепей: (а) цепь в статике, состоящую из звеньев «С», «Е» и «S», а также отношений «С→Е» и «Е→S» между ними; и (б) цепь в динамике, включающую процессы, выполняемые звеньями, и потоки ресурсов «Е←S» и «С←Е», перерабатываемые при выполнении данных процессов.

На первом (предварительном) этапе согласуются компоненты систем управления звеньями «С» и «Е» при безусловном приоритете системы управления «С», нацеленной на создание ценностей потребителя. В результате достигнутых соглашений формируется система управления двухзвенной цепью (каналом) «С←Е» при соответствующей корректировке содержания первоначально созданных систем управления фокусным предприятием «Е» и, возможно, потребителем «С».

На втором (промежуточном) этапе согласуются компоненты систем управления звеньями «Е» и «S» при безусловном приоритете системы управления «Е», учиты-

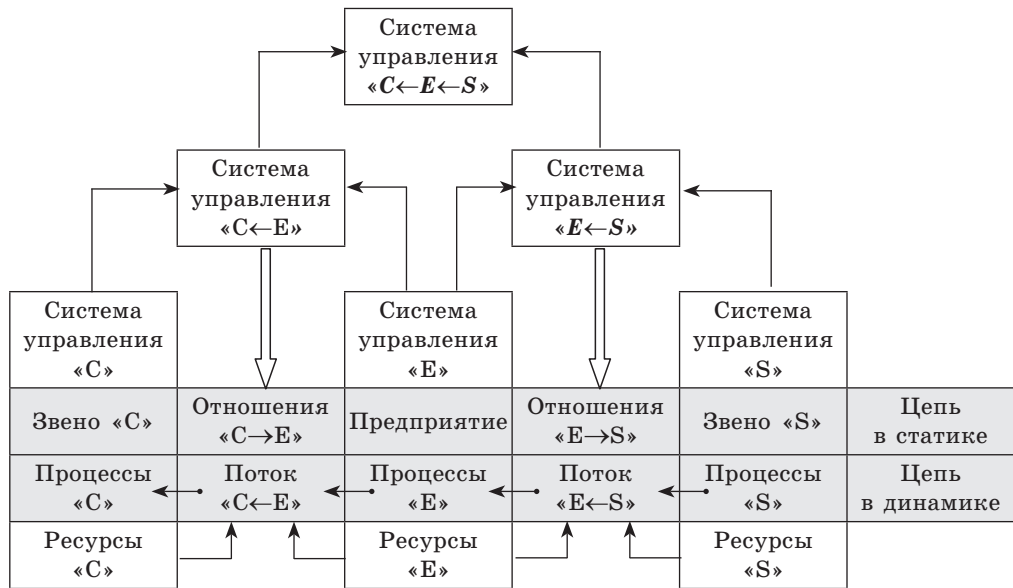


Рис. 8. Схема формирования системы управления трехзвенной цепью создания ценности  
 Fig. 8. Scheme of formation of a three-link value chain management system

вающей приоритеты ценностей потребителя или звена «С». В результате достигнутых соглашений формируется система управления двухзвенной цепью (каналом) «Е←S» при соответствующей корректировке содержания первоначально созданной системы управления поставщиком «S» и, возможно, уже скорректированной ранее системы управления фокусным предприятием «Е».

На третьем (заключительном) этапе усилиями фокусного предприятия «Е» окончательно согласуются компоненты системы управления трехзвенной цепью «С←Е←S», предусматривающей возможное и желательное согласие на «чистовую» корректировку компонентов системы управления, в первую очередь, потребителя «С».

Как показано ранее, если количество звеньев цепи от конечного потребителя до начального поставщика больше, чем 3, в качестве следующего объекта согласования компонентов данной системы выбирается трехзвенная цепь, включающая а) предприятие «Е» в качестве потребителя «С1», б) ранее поставщика «S», а теперь фокусного предприятия «Е1», и в) его поставщика, обозначаемого шифром «S1». По аналогии с изложенной ранее методикой формируется система управления трехзвенной цепью с шифром «С1←Е1←S1», и так далее вплоть до цепи, включающей начального поставщика, и корректировки компонентов его системы управления.

Таким образом, создаются предпосылки для формирования структуры интегрированной системы управления всей цепью. Время от времени даже при наличии достаточно устойчивого состава цепей в статике и динамике факторы внешней и внутренней среды однозначно будут провоцировать ее частичную или радикальную корректировку, логика которой изложена выше по тексту.

Информация, представленная на рис. 8, носит обобщенный характер и нуждается в конкретизации процессов согласования компонентов каждой из систем управления «С», «Е», «S» трехзвенной цепи «С←Е←S». Для решения данной задачи необходимо воспользоваться информацией, изложенной в таблице и касающейся компонентов системы управления трехзвенной цепью создания ценности, их кодов, а также обозначений.

**Компоненты системы управления трехзвенной цепью создания ценности**  
Components of a three-link value chain management system

Компоненты	Код	Логистическая цепь		
		Звено „С“	Предприятие „Е“	Звено „S“
<b>00. Предпосылки</b>				
Недостаточность	0000	Нд/С	Нд/Е	Нд/S
Потенциал	0001	Пт/С	Пт/Е	Пт/S
Факторы	0010	Фк/С	Фк/Е	Фк/S
Ресурсы	0011	Рс/С	Рс/Е	Рс/S
<b>10. Концепция</b>				
Предназначение	1000	Пн/С	Пн/Е	Пн/S
Идеи	1001	Ид/С	Ид/Е	Ид/S
Цели	1010	Цл/С	Цл/Е	Цл/S
Принципы	1011	Пр/С	Пр/Е	Пр/S
<b>11. Инструменты</b>				
Коммуникации	1100	Км/С	Км/Е	Км/S
Технологии	1101	Тх/С	Тх/Е	Тх/S
Подходы	1110	Пд/С	Пд/Е	Пд/S
Методы	1111	Мт/С	Мт/ Е	Мт/S
<b>01. Практика</b>				
Задачи	1100	Зд/С	Зд/Е	Зд/S
Функции	1101	Фн/С	Фн/Е	Фн/S
Полномочия	1110	Пл/С	Пл/Е	Пл/S
Ответственность	1111	От/С	От/Е	От/S

Как следует из содержания данной таблицы, например, такой компонент системы управления, как «задачи»: а) является компонентом группы «практика», код «01», б) имеет код «1100», и в) распространяется на задачи систем управления, соответственно, потребителем Зд/С, фокусным предприятием Зд/Е и поставщиком Зд/S.

Рассмотрим процесс согласования основных групп компонентов системы управления трехзвенной цепью «С←Е←S» (рис. 9).

Из содержания рис. 9 следует, что факторы внешней среды, код «0010», воздействуют на потребителя «С», фокусное предприятие «Е» и поставщика «S» в разной степени, поскольку они ориентированы на различные сегменты рынка. Поэтому потенциалы звеньев Пт/С, Пт/Е и Пт/S данной цепи могут существенно различаться и по-разному меняться под воздействием внешней среды. Важным фактором развития потенциалов звеньев цепи являются ресурсы Рс/С, Рс/Е и Рс/S, необходимые для выполнения миссии цепи создания ценности и каждого звена в отдельности. Ресурсы Рс/С необходимы потребителю, с одной стороны, для устранения недостаточности Нд/С, т.е. на получение конкретного продукта «Е», способного создать для него ценность, а, с другой стороны, на выполнение процесса получения воспринимаемой ценности. Продукт «Е», в свою очередь, создается на основе ресурсов Рс/Е, в которых фокусное предприятие «Е» может испытывать недостаточность Нд/Е. Данная недостаточность покрывается ресурсами Рс/S в виде продукта

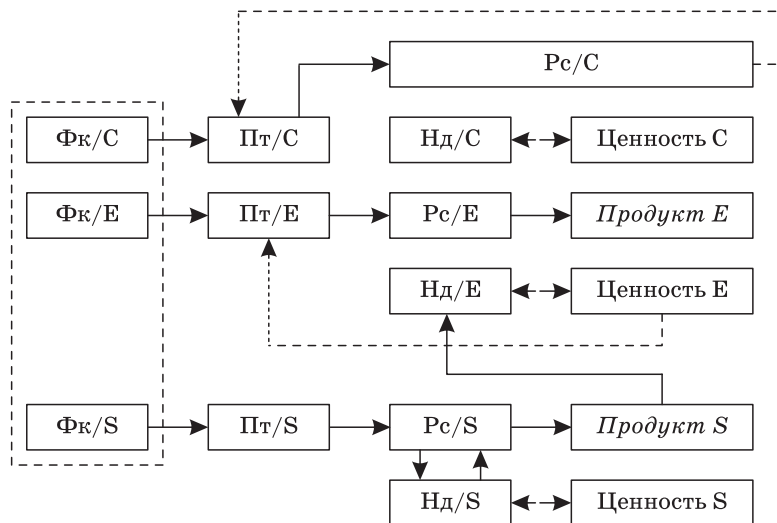


Рис. 9. Схема согласования предпосылок формирования системы управления трехзвенной цепью «С←Е←S»  
 Fig. 9. Scheme of coordination of prerequisites for the formation of a three-link chain management system of “C←E←S”

«S», получаемого данным предприятием от поставщика «S». Продукт «E» обеспечивает создание ценности «C» для потребителя «C». Если этот потребитель является конечным потребителем, то его ценность может быть воспринята в виде ощущений, впечатлений [30] и опыта [10]. В свою очередь, фокусное предприятие «E» и поставщик «S» могут создать ценность в виде «суммы, которую покупатели готовы заплатить за то, что предоставляет фирма» [24]. Создание ценностей может быть основой для наращивания потенциалов исследуемых звеньев цепи.

Проблема наращивания потенциала цепи в целом и ее звеньев в отдельности предполагает разработку идей потребителя Ид/С, фокусного предприятия Ид/Е и поставщика Ид/С (рис. 10).

Разработка и реализация данных идей также требуют использования различных видов ресурсов. Как было показано на рис. 7, идеи могут вносить существенные корректировки в предназначения цепи и ее звеньев: потребителя Пн/С, фокусного предприятия Пн/Е, а также поставщика Пн/С, которые должны быть согласованы по аналогии с информацией, представленной на рис. 8. Разрабатываемые на основе предназначений цели Цл/С, Цл/Е, Цл/С и принципы Пр/С, Пр/Е, Пр/С также подлежат согласованию. В результате создаются предпосылки для разработки концепций управления потребителем «С», фокусным предприятием «Е» и поставщиком «S», а также интегрированной концепции «Σ» управления трехзвенной цепью «С←Е←S».

Создание интегральной концепции «Σ» обеспечивает переход к обоснованию подходов Пд/С, Пд/Е, Пд/С и далее методов Мт/С, Мт/Е, Мт/С (рис. 11), которые подлежат согласованию в трехзвенной цепи в соответствии с методикой, представленной на рис. 8.

После проведения данных работ проектируются и формируются коммуникации между потребителем «С» и фокусным предприятием «Е» (Км/С-Е), а также между фокусным предприятием «Е» и поставщиком «S» (Км/Е-S). В современных условиях большинство коммуникаций данного типа осуществляется на основе информационных технологий «Тх/С-Е-S», разрабатываемых на основе цифровизации ком-

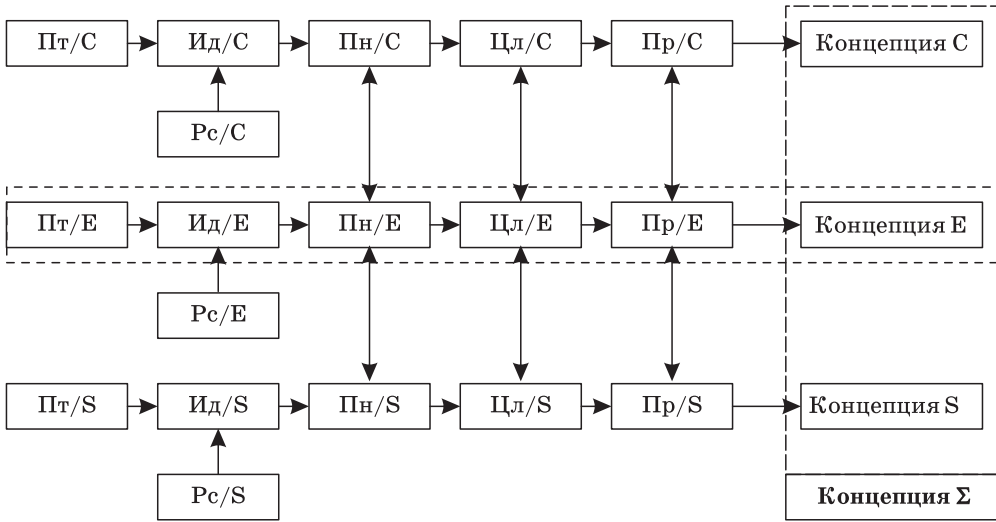


Рис. 10. Схема формирования концепции управления  
трехзвенной цепью «С←Е←S»  
Fig. 10. Scheme of formation of a management concept  
of a three-link chain of “C←E←S”

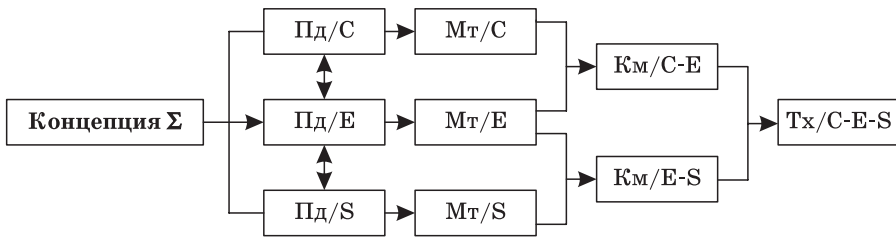


Рис. 11. Схема формирования инструментов управления  
трехзвенной цепью «С←Е←S»  
Fig. 11. Scheme of the formation of management tools for  
a three-link chain of “C←E←S”

понентов систем управления потребителем «С», фокусным предприятием «Е» и поставщиком «S», на что сделан акцент в данном исследовании.

Интегральная концепция «Σ» управления трехзвенной цепью «С←Е←S» закладывает предпосылки не только для формирования инструментов системы управления цепью, но и формирования ее практик (рис. 12).

Как следует из содержания рис. 12, задачи Зд/С, Зд/Е, Зд/S, функции Фн/С, Фн/Е, Фн/S, полномочия Пл/С, Пл/Е, Пл/S, а также ответственности От/С, От/Е, От/S разрабатываются и согласуются последовательно-параллельно и позволяют сформировать организационную структуру управления трехзвенной цепью «С←Е←S».

После проведения комплекса работ, представленных на рис. 9–12, создаются необходимые и достаточные условия для воздействия субъектов на объекты управления: предприятия, отношения, процессы и потоки (см. рис. 8) с использованием основных групп компонентов управления, таких как предпосылки, концепции, инструменты и практики (см. таблицу).

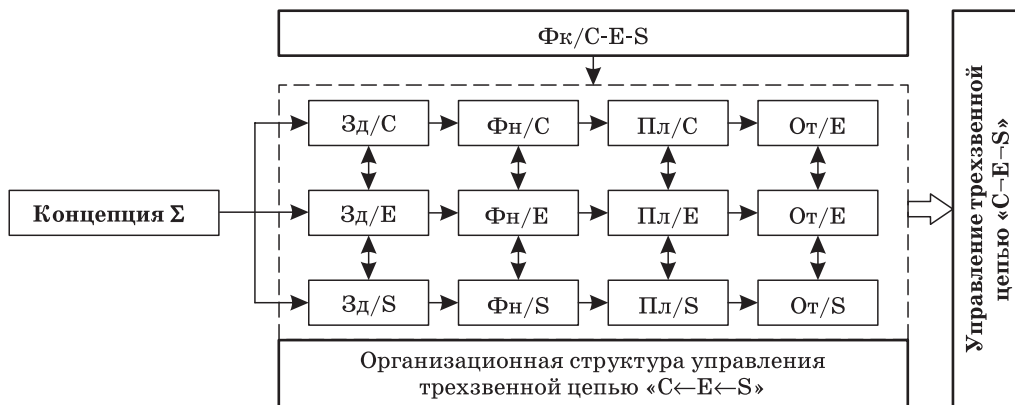


Рис. 12. Схема формирования практики управления трехзвенной цепью « $C \leftarrow E \leftarrow S$ »  
 Fig. 12. Scheme of formation of the practice of management of a three-link chain of “ $C \leftarrow E \leftarrow S$ ”

### Дискуссия

В условиях нестабильной внешней среды конкурентные преимущества предприятий и цепей могут быть достигнуты за счет лучшего создания ценностей для конечных потребителей продукции и/или услуг благодаря совершенствованию систем управления, предполагающего не только детальную разработку компонентов воздействия субъектов на объекты управления, но и их согласование на различных уровнях их взаимодействия. Решение данной проблемы является сложным и трудоемким и должно сопровождаться обоснованием количества и качества компонентов систем данного типа; установлением взаимосвязей между ними; разработкой механизма согласования данных компонентов не только между исполнителями по горизонтали, но и по вертикали организационной структуры управления, а также между смежными звеньями цепей различного типа; цифровизацией компонентов систем управления в их различных комбинациях; разработкой компьютерного и программного обеспечения управленческой деятельности и др.

В данной статье изложены результаты решения данной проблемы на основе качественных методов исследования, предусматривающих, кроме прочего, определение актуальных качественных признаков объектов различного типа и их дихотомий; формирование на их основе бинарных матриц, а также разработку иерархической системы кодов компонентов системы управления. Данные результаты отличаются требуемым уровнем научной новизны и могут быть уточнены и дополнены в результате дискуссии, посвященной таким аспектам исследования, как: доказательства эффективности и результативности систем управления предприятиями и цепями на различных типах рынка; варианты структуризации компонентов данных систем на элементы и обоснование их наиболее востребованных комбинаций в зависимости от факторов внешней и внутренней среды; механизмы согласования компонентов и элементов систем управления предприятиями и цепями; типовые модули систем данного типа, наиболее пригодные для разработки компьютерного и программного обеспечения управленческой деятельности; варианты систем управления не только цепями, но и фронтами и эшелонами в бизнесе; оценка упущенной выгоды при использовании интегрированных систем управления предприятиями и цепями и др.



## Заключение

Исследования, посвященные повышению эффективности управления крупными объединениями предприятий, обычно включают две основные стадии: (а) фундаментальную стадию, направленную на выявление резервов совершенствования систем и процессов управления, и (б) прикладную стадию, ориентированную на создание документации, а также компьютерного и программного обеспечения управленческой деятельности на предприятиях и в цепях. При интенсивном развитии информационных технологий разграничивать эти две стадии становится все труднее. Рано или поздно должно наступить время, когда любая фундаментальная статья, посвященная управлению в бизнесе, не будет воспринята академиками и практиками, если не будет содержать рекомендации по цифровизации полученных в ней результатов. Поэтому в задачи данного исследования входило выявление не только перспективного направления совершенствования теории и методологии управления цепями создания ценности, но и цифровизация компонентов систем управления, облегчающая принятие решений в сложных по структуре объединениях предприятий, поскольку недалек тот день, когда вместо объекта управления «цепь» будет повсеместно использоваться термин «сеть», изучение которого невозможно без информационных технологий. Однако при этом необходимо помнить, что программные продукты с течением времени будут доступны многим предприятиям и не смогут обеспечить требуемого уровня их конкурентоспособности. Поэтому лидеры современного бизнеса по-прежнему будут остро нуждаться в новых управленческих решениях, на основе которых будут разрабатываться новые программные продукты и комплексы, обеспечивающие, хоть и временную, но, все-таки, конкурентоспособность на рынке.

Новые решения в управлении должны быть не только оригинальны и своевременны. Они должны быть также измеримыми. На сегодняшний день единственно эффективным инструментом для измерения любого объекта и компонента управления, описываемых в основном качественными характеристиками, являются дихотомии, формируемые не только по принципу «больше — меньше» или «выше — ниже», но и по принципу некоторых фиксированных состояний систем или процессов, предпочтительных для исследователей. Именно на данный аспект методологии исследования сделан акцент в данной статье.

## Литература/References

1. Ayers J. B. Handbook of Supply Chain Management. Boca Raton : The St. Lucie Press/APICS Series, 2001.
2. Bailey K. D. Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques. London : Sage Publications, Inc., 1994.
3. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
4. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance // Strategic Management Journal. 2004. N 25. P. 1257–1278.
5. Chen H. H., Liu K.-S., Chen S.-C., Chang C.-Y. [et al.] An overview of workflow management system structure in the supply chain // Australian Journal of Business and Management Research. 2012. Vol. 2. N 04. P. 12–19.
6. Chopra S., Meindl P. Supply chain management: strategy, planning, and operations. N. J. : Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, 2007.
7. Creswell J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. USA : SAGE Publications, Inc., 2014.
8. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. Mason, OH, USA : South-Western Cengage Learning, 2008.
9. Drucker P. F. Managing the nonprofit organization. New York : Harper Collins, 1990.

10. Feller A., Shunk D., Callarman T. Value Chains Versus Supply Chains [Electronic resource]. BPNrends, March [Electronic resource]. URL: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ARTValueChains-SupplyChains-Feller.pdf> (accessed: 23.03.2024).
11. Haslam S.A., Cornelissen J.P., Werner M.D. Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model // *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19. N 3. P. 318–336.
12. Hatch M.J., Schultz M. The dynamics of organizational identity // *Human Relations*. 2002. Vol. 55. N 8. P. 989–1019.
13. Kotler Ph., Keller K.L. *Marketing Management*. 12th ed. New York : Prentice-Hall, 2006.
14. Lambert D.M., Cooper M.C. Issues in Supply Chain Management // *Industrial Marketing Management*. 2000. N 29. P. 65–83.
15. Lazzarini S.G., Chaddad F.R., Cook M.L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains // *Journal on chain and network science*. 2001. Vol. 1. N 1. P. 7–22.
16. Lu D. Fundamentals of Supply Chain Management [Electronic source]. URL: <https://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> (accessed: 23.03.2024).
17. McAuley J., Duberley J., Johnson P. *Organization theory: challenges and perspectives*. England, Harlow, Edinburgh Gate : Pearson Education Limited, 2007.
18. Mentzer J.T. *Fundamentals of supply chain management: twelve drivers of competitive advantage*. London : Sage, 2004.
19. Mohanty R.P., Deshmukh S.G. Managing green productivity: Some strategic directions // *Production Planning & Control*. 1998. Vol. 9. N 7. P. 624–633.
20. Motiwalla L.F., Thompson J. *Enterprise Systems for Management*. 2nd ed. Boston : Pearson Education, 2012.
21. Oliver R.K., Weber M.D. *Supply-chain management: Logistics catches up with a strategy // Logistics: The strategic issues*. London : Chapman & Hall, 1982.
22. Platts K.W. A Process Approach to Researching Manufacturing Strategy // *International Journal of Operations & Production Management*. 1993. Vol. 13. N 8. P. 4–17.
23. Poorya F., Meier C., Wilke J. *Digital supply chain management agenda for the automotive supplier industry // Shaping the digital enterprise*. Springer : Cham, 2017.
24. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1985.
25. Potra S., Izvercian M. Customer Value Placed under Scrutiny: New Perspectives for an Integrative Co-creation Approach // 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. 17–18 September 2015. Italy, Genova, 2015.
26. Shaw D.R., Holland C.P., Kawalek P., Snowdon B., Warboys B. Elements of a business process management system theory and practice // *Business Process Management Journal*. 2007. N 13. P. 91–107.
27. Selen W., Soliman F. Operations in today's demand chain management framework // *Journal of Operation Management*. 2002. N 20. P. 667–673.
28. Siggelkow N. Evolution toward fit // *Administrative Science Quarterly*. 2002. Vol. 47. N 1. P. 125–159.
29. Stern C.W., Deimler M.S. *Boston Consulting Group on Strategy*. 2nd ed. New Jersey, Hoboken : Wiley & Sons, Inc., 2006.
30. Strydom J. *Introduction to Marketing*. Republic of South Africa : Paarl Print, 2005.
31. Susca T.P. The value of effective management systems [Electronic source] // *Professional Safety*. 2019. Vol. 63. N 8. P. 18–21. URL: [https://www.assp.org/docs/default-source/psj-articles/bcsusca\\_0219.pdf?sfvrsn](https://www.assp.org/docs/default-source/psj-articles/bcsusca_0219.pdf?sfvrsn) (accessed: 23.03.2024).
32. Tyapukhin A.P., Kolovertnova M.Yu., Tarasenko E.A. Supply chain management system: essence and methodical approach to creating [Electronic source] // *The Eurasian Scientific Journal*. 2019. Vol. 2. N 11. URL: <https://esj.today/PDF/47ECVN219.pdf> (accessed: 23.03.2024).
33. Wasson C.S. *System analysis, design, and development: concepts, principles, and practices*. New Jersey, Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2005.
34. Waters D. *Global Logistics. New Direction in Supply Chain Management*. Philadelphia : Kogan Page Limited, 2007.

**Об авторе:**

**Стародубцев Владимир Сергеевич**, преподаватель кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета (Оренбург, Российская Федерация), vstarodubtsev95@mail.ru

**About the author:**

**Vladimir S. Starodubtsev**, Lecturer at the Department of Management of Orenburg State University (Orenburg, Russian Federation), vstarodubtsev95@mail.ru

## Проблема предвзятости нейросетей: конфликтные и этические вызовы\*

Сунами А. Н.<sup>\*</sup>, Мусаев А. И.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
<sup>\*</sup>a.sunami@spbu.ru

### РЕФЕРАТ

Статья посвящена анализу этических и конфликтных вызовов, связанных с проблемой предвзятости нейронных сетей. Постулируется необходимость корректной, научно обоснованной экспликации феномена предвзятости с целью построения корректировочных данную проблему моделей, как необходимого элемента процесса разработки программных продуктов, построенных на алгоритмах искусственного интеллекта.

Рассматривается история развития нейронных сетей от зарождения идеи механического организма до построения современных моделей искусственного нейрона. Выделяются наиболее существенные характеристики современных нейросетей: архитектура, веса и смещения, функции активации, инференции, способы обучения.

Дается развернутая характеристика естественного языка как ресурса обучения нейросети, анализируется программирование на естественном языке. Особо подчеркивается специфика естественного языка нейросети как совокупности языковых практик, отражающих весь оцифрованный опыт человечества, включая стереотипы, неравенства, язык вражды и другие феномены, в конечном счете, продуцирующие проблему предвзятости.

Значительное внимание уделяется анализу феноменов «политика классификации», «властный дискурс», «культурное насилие» в контексте поиска методологических оснований стратегий фильтрации и цензуры естественного языка в процессе конструирования нейронной сети.

Отдельно подчеркиваются как имеющиеся в нейросетях погрешности отражены в существующих этических и конфликтологических дебатах вокруг проблемы искусственного интеллекта. Делается вывод, что текущая оценка моральных аспектов проблемы не предполагает надделение нейросетей статусом морального агента и возлагает этическую экспертизу продукта на его разработчиков. Особо отмечается, что конфликтный аспект проблемы предвзятости заключается в ее признании исключительно в отношении групп, которые к настоящему времени приобрели в результате социальных конфликтов «чувствительный» статус дискриминируемых

В заключение обосновывается острая необходимость оптимизации искусственного интеллекта в целях снижения деструктивного потенциала проблемы предвзятости, что в обязательном порядке предполагает модификацию социальных отношений в более широком контексте борьбы исключенных групп за право признания в качестве дискриминируемых.

**Ключевые слова:** нейросеть, проблема предвзятости, этика, конфликт, политика классификации, культурное насилие

**Для цитирования:** Сунами А. Н., Мусаев А. И. Проблема предвзятости нейросетей: конфликтные и этические вызовы // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 150–158.

### «The Trouble with Bias» in Neural Networks: Conflict and Ethical Challenges

Artem N. Sunami<sup>\*</sup>, Abdurashid I. Musaev

Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; <sup>\*</sup>a.sunami@spbu.ru

\* Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-00220, <https://rscf.ru/project/23-28-00220>.

## ABSTRACT

This article is devoted to the analysis of ethical and conflict challenges related to the trouble with bias in neural networks. The necessity of a correct, scientifically based explication of the phenomenon of bias is postulated in order to build models correcting this problem as a necessary element of the software development process based on artificial intelligence algorithms. The history of the development of neural networks is considered from the origin of the idea of a mechanical organism to the construction of modern models of an artificial neuron. The most significant characteristics of modern neural networks are highlighted: architecture, weights and offsets, activation functions, inferences, and learning methods.

A detailed description of natural language as a neural network learning resource is given, and programming in natural language is analyzed. The specificity of the natural language of the neural network as a set of linguistic practices reflecting the entire digitized experience of mankind, including stereotypes, inequalities, hate speech and other phenomena, ultimately producing the trouble with bias, is emphasized.

Considerable attention is paid to the analysis of the phenomena of “politics classification”, “power discourse”, “cultural violence” in the context of the search for methodological foundations of natural language filtering and censorship strategies in the process of constructing a neural network.

Separately, it is emphasized how the errors in neural networks are reflected in the existing ethical and conflict studies debates around the problem of artificial intelligence. It is concluded that the current assessment of the moral aspects of the problem does not imply granting neural networks the status of a moral agent and places the ethical expertise of the product on its developers. It is particularly noted that the conflict aspect of the trouble with bias lies in its recognition exclusively in relation to groups that have now acquired the “sensitive” status of discriminated against as a result of social conflicts.

In conclusion, the paper substantiates the urgent need to optimize artificial intelligence in order to reduce the destructive potential of the trouble with bias, which necessarily implies the modification of social relations in the broader context of the struggle of excluded groups for the right to be recognized as discriminated against.

Keywords: neural network, the trouble with bias, ethics, conflict, classification politics, cultural violence

**For citing:** Sunami A. N., Musaev A. I. «The Trouble with Bias» in Neural Networks: Conflict and Ethical Challenges // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 150–158.

---

## Введение

Стремительное развитие нейросетей и все более широкое внедрение в социальную практику разнообразных продуктов, основанных на алгоритмах искусственного интеллекта, ставит множество занятых вопросов перед академическим сообществом. Но, если начальный период разработки этой проблематики изобилует вопросами скорее технического характера, то в последнее десятилетие растет доля социальных и этических тем, поднимаемых в связи с реализацией нейросетевых продуктов и применением их в решении различных задач. Одной из наиболее волнующих тем, в этой связи, является проблема «предвзятости» (the trouble with bias).

Целью данной статьи является анализ этических и конфликтных вызовов, связанных с проблемой предвзятости нейронных сетей, проводимый посредством применения методологии теории конфликта к исследованию социальных аспектов функционирования искусственного интеллекта. Предметом нашего исследования выступает конфликтное измерение проблемы предвзятости нейросетей, которое формируется в результате получения той или иной группой статуса дискриминируемой. Методология исследования основана на концептуальных подходах М. Фуко и Й. Галтунга, в сконцентрированном виде представленных в нарративах властного дискурса и структурного насилия. Достижение поставленной цели обеспечивается решением следу-

ющих задач: 1) рассмотрение истории развития нейронных сетей; 2) выявление специфики естественного языка нейросети как совокупности языковых практик, отражающих весь оцифрованный опыт человечества и обуславливающих проблему предвзятости; 3) анализ феноменов «политика классификация», «властный дискурс», «культурное насилие» в контексте поиска методологических оснований стратегий цензурирования естественного языка в процессе разработки нейронной сети; 4) обоснование тенденциозности работы нейросетей, которая транслируется в этических и конфликтологических дебатах по мотивам проблемы искусственного интеллекта.

### *Нейросети: история и принципы работы*

Прежде чем перейти непосредственно к раскрытию темы настоящей статьи, нам необходимо сделать небольшой обзор того, что есть такое нейросети, какова их история и основные принципы работы. Корни идеи создания искусственного организма, вероятно, уходят еще в эпоху античности, что, в частности, выразилось в таком культурном феномене, как «голем», бытовавшем на уровне религиозно-мистических конструкций и народного фольклора. Но в научном и философском смысле эта идея была сформулирована Рене Декартом, отождествившем организм и механизм, что фактически означало, что если живой организм является сложным механизмом, то в теории его можно искусственно воспроизвести. Как мы знаем, первые механические вычислительные машины появляются уже в Новое время, но все-таки мы скорее воспринимаем их как некие приборы, но не мозг как таковой, пусть даже в примитивном его воплощении. Как правило, историю нейросетевого принципа ведут с не столь древних времен. Первой моделью стала математическая модель нейрона Уоррена Мак-Каллока и Уолтера Питтса, построенная в 1943 г. Авторы данной модели показали, что нейронные сети живого организма работают на основаниях препозиционной логики, т.е. работа мозга может быть описана в логико-математических терминах [16]. В течение последующих десятилетий, отталкиваясь от этого заключения, последовал целый комплекс открытий в математике и нейрофизиологии, было решено множество парадоксальных задач, созданы все более совершенные вычислительные мощностности, что в совокупности позволило в последние годы осуществить настоящий прорыв в этой области. Масштаб этого прорыва таков, что его последствия могут ощутить на себе не только специалисты в разных областях академической науки, но и обычные люди, которые в настоящее время могут сами использовать те или иные нейросетевые продукты в решении бытовых вопросов, рабочих задач или в развлекательных целях.

Не вдаваясь в подробности, можно описать нейросети как математическую модель саму по себе или же ее программную реализацию, построенную на принципах аналогии с нейронными клетками биологического организма и их сетями. Каждая нейросеть состоит из нескольких компонентов:

- архитектура (один или несколько слоев нейронов, объединенных в определенной последовательности);
- взаимодействие между нейронами посредством обмена и передачи по цепочке сигналов;
- веса и смещения, определяющие важность каждого входного сигнала в нейронах, помогающие нейросети модифицироваться и корректировать замеченные ошибки;
- функция активации, работающая по нелинейному принципу и обуславливающая сложность выполняемых решений;
- инференция, позволяющая предсказывать новые данные;
- обучение на наборе данных, где для каждого входа есть правильный выход.

Последний компонент имеет самое принципиальное значение в свете проблемы, рассматриваемой в настоящей статье.



Итак, нейросеть может работать только после прохождения обучения. Что означает этот процесс? В статье Андрея Созыкина дается широкий обзор методов обучения глубоких нейросетей, в котором это обучение рассматривается как «процесс определения весов соединений между нейронами таким образом, чтобы сеть приближала необходимую функцию с заданной точностью» [6, с. 31]. И далее классифицируются три способа этого обучения: обучение с учителем (*supervised learning*), обучение без учителя (*unsupervised learning*) и обучение с подкреплением (*reinforcement learning*) [18]. Для нас наиболее важным является вопрос, что является своеобразным «топливом» для обучения нейронной сети. В зависимости от специфики нейросети это могут быть специально подготовленные под решаемую задачу обучающие наборы данных, открытые датасеты, содержащие пакеты кодированной информации, а также массив данных из Интернета. Для примера можем взять один из наиболее популярных в настоящее время продуктов — ChatGPT от компании OpenAI. В докладе, посвященном языковой модели GPT-3, представленной в 2020 г., описываются датасеты, которые выступили ресурсами для обучения ChatGPT:

- открытый репозиторий веб-данных Common Crawl (60%);
- тексты веб-страниц, заслуживших одобрение пользователями Reddit (22%);
- два корпуса книг, размещенных в Интернете (16%);
- статьи англоязычной Википедии (3%) [10, с. 8].

Как видно, специфика данных ресурсов релевантна задаче использованию нейросети языка, максимально приближенного к реальной коммуникации людей в Интернете, иными словами, к «естественному языку». В свою очередь, проблема естественного языка является одной из наиболее важных для тематики обучения нейронных сетей, например, в конструировании диалога машины и человека [2], более того, сам процесс разработки нейросети часто формулируется как программирование на естественном языке (*англ.* natural-language programming (NLP)).

### *Проблема естественного языка*

Проблема естественного языка является одной из важнейших тем в философии языка и лингвистике. Мы не будем подробно останавливаться на академической рефлексии естественного языка, ибо этот вопрос довольно-таки подробно разобран в научной литературе. В этой связи можно сослаться на работы Екатерины Григоренко, которая резюмирует, что «естественный язык формируется народом, учитывая его чувства, стремления и традиции; естественный язык формируется каждым человеком, основываясь на его восприятии, чувствах, переживаниях и мыслях» [1, с. 30]. Если попытаться доступно переформулировать, что есть такое программирование на естественном языке, задача может быть поставлена следующим образом: максимальное сближение языка машины и естественного языка коммуникации людей, что «требует знаний о мире и здравом смысле» [12, с. 110]. Рассмотрение дефиниции естественного языка Екатерины Григоренко через оптику настоящей статьи, позволяет фундаментально предположить, что предубеждения, стереотипы, маркировки и прочее в тех или иных формах также являются неотъемлемой частью естественного языка. Таким образом, вполне закономерно, что чем ближе разработчик нейросетевой программы подходит к решению проблемы естественного языка, тем конкретнее в результатах ее работы будут отражаться черты, характерные для текущего социального дискурса в целом или какого-либо его сегмента, в том числе и те неприглядные элементы, от которых мы стараемся дистанцироваться и сделать вид, что их не существует. Более того, необходимо отдавать себе отчет, что естественный язык не синхроничен актуальному языку, в том смысле, что охватывает не только текущие языковые практики. Совершенно очевидно, что для обучения нейросети может быть использован весь оцифрованный опыт человечества, а значит, табуированные в настоящее время

в соответствии со стратегией инклюзивности языковые конструкции, которые не так давно широко использовались и были неотъемлемой частью актуального языка, обретают новую жизнь в качестве ресурса для обучения нейросетей [14].

### *Проблема «предвзятости нейросетей»*

Таким образом, мы имеем все пререквизиты, чтобы подступиться к «проблеме предвзятости». Целый ряд скандалов, в частности, приобретший нарицательный характер инцидент с компанией Amazon, когда обученная для подбора персонала нейросеть, основываясь на предыдущем оцифрованном опыте, дискриминировала кандидатов по гендерному признаку, привел к тому, что теперь каждая значительная команда разработчиков продуктов с использованием искусственного интеллекта с необходимостью должна иметь в штате так называемого специалиста по «анализу этических последствий». В докладе по GPT-3, к которому мы уже обращались выше, проблема предвзятости сформулирована так: «предубеждения, присутствующие в обучающих данных, могут привести к тому, что модели будут генерировать стереотипный или предвзятый контент <...> это вызывает беспокойство, поскольку предвзятость моделей может по-разному навредить людям в соответствующих группах, закрепляя существующие стереотипы» [10, с. 38].

Кейт Кроуфорд, известный специалист по искусственному интеллекту и проблеме предвзятости в частности, к работам которой мы обратимся ниже, заявляет, что еще десятилетие назад мнение о предвзятости искусственного интеллекта выглядело как попытка соригинальничать, в настоящее время же многочисленными примерами дискриминационных систем вряд ли кого-то можно удивить. Владимир Путин, выступая в конце 2023 г. на конференции «Artificial Intelligence Journey 2023», выразил опасение, что из искусственного интеллекта, созданного по некоторым западным стандартам и лекалам, может получиться ксенофоб [3].

Если проблема предвзятости возникает по причине того, что предвзят сам естественный язык, на котором обучается машина, очевидный вывод состоит в том, что и она в свою очередь наследует черты некой «естественности». Тем не менее такая естественность не отменяет необходимости нахождения решения. Очевидно, что такое решение лежит в плоскости фильтрации и цензуры естественного языка на каком-то этапе конструирования нейронной сети. Каков должен быть базовый механизм этого фильтра?

Вышеупомянутая Кейт Кроуфорд полагает, что он должен быть связан с регуляцией «политики классификации». «Практика классификации определяет, как распознается и производится машинный интеллект — от университетских лабораторий до технологической индустрии <...> артефакты превращаются в данные путем извлечения, измерения, маркировки и упорядочивания, и это становится — намеренно или нет — скользкой базовой истиной для технических систем, обученных на этих данных <...> системы ИИ показывают дискриминационные результаты по расовым, классовым, гендерным, инвалидным или возрастным категориям» [4, с. 120–121]. Феномен политики классификации, выделенный Кейт Кроуфорд заставляет вспомнить, по крайней мере, две значительные концепции: «властный дискурс» Мишеля Фуко и «культурное насилие» Йохана Галтунга [8; 13]. Политический характер классификации удачно рифмуется с зашифрованными в естественном языке властными иерархиями, а способ бытования с культурным насилием. Обратившись к последней категории, мы увидим как минимум три общие черты с классификацией. Во-первых, цель, которая состоит в «натурализации неравенств» [4, с. 121]. Во-вторых, способ бытования, ибо классификации, как и культурное насилие, могут исчезать «в инфраструктуре, в привычке, в чем-то само собой разумеющемся» [9, с. 319]. И наконец, в-третьих, инерционный характер, как мы уже успели заметить, язык классификации может быть отражением прошлых практик,

табуированных в настоящее время, в свою очередь, культурное насилие может сохраняться долго после прекращения, обусловивших его появление, прямого и структурного насилия.

### *Этическая рефлексия работы нейросети*

Прежде чем мы обратимся к конфликтным аспектам данной проблемы, стоит несколько тезисов посвятить этической рефлексии. Для начала стоит отметить, что фрейм дискуссии об этическом статусе нейросети наследует многим поколениям дебатов относительно этики технологий, в которых тезис об их ценностной нейтральности является доминирующим. Наиболее существенной из которых видится проблема ценностной нейтральности технологий. В известной статье Джозефа Питта обрисована общая канва этой дискуссии, выраженная в вынесенное в заглавие суждение: «Убивает не оружие, убивают люди». Суть этого высказывания такова, что сами по себе технологические артефакты не имеют ценностей, они в них не встроены и не содержатся [17]. Тем не менее, как кажется, имеет право на существование подозрение, что нейронная сеть может быть тем артефактом, который заявит о своем праве на моральное агентство. Петер-Поль Вербек выдвигает два базовых требования в этой связи. «Квалификация в качестве морального агента требует наличия, по крайней мере, интенциональности и некоторой степени свободы. Что касается искусственных объектов — соответствие обоим этим требованиям проблематично» [21, с. 42]. Как известно споры об интенциональности искусственного интеллекта ведутся уже десятки лет. Сам факт того, что мысленный эксперимент Джона Серла «Китайская комната» обсуждается уже более 40 лет с момента опубликования знаменитой работы [19], говорит о том, что вопрос, понимает ли машина хоть что-то, не может считаться окончательно разрешенным. Что касается свободы, то, если нейросеть способна предсказывать и формировать новые пакеты данных, не означает ли это, что некоторые элементы свободы в смысле автономности уже присутствуют. Да это свобода в формате аутсорсинга: ты делаешь ту работу, которую тебе поручили, так как ты считаешь нужным, но задача и результат ее выполнения формулируются заказчиком. Однако возможно это уже первый шаг к настоящей свободе? По крайней мере, попытка этического обоснования расширения общественного договора на все новых и новых участников, является весьма заметной и сенсационной тенденцией для определенного круга моральных философов. Так, Дэвид Чалмерс в своей последней работе «Реальность+. Виртуальные миры и проблемы философии» пытается обнаружить основания расширения маркировки обладателей морального статуса на феномены виртуальной среды, примерно в том же ключе, в котором другой популярный австралийский философ Питер Сингер действовал в свое время в отношении нечеловеческих существ [11; 20; 7].

В вызвавшем немалый интерес докладе «Непоследовательные моральные советы ChatGPT влияют на мнение пользователей», опубликованном в Nature, авторы пытаются ответить на два вопроса: способен ли ChatGPT придерживаться твердой моральной позиции и как ответы нейросети влияют на ценностные позиции пользователей. Результаты эксперимента позволили сделать вывод, что ответы бота на морально окрашенные вопросы, вроде проблемы вагонетки, противоречивы и непоследовательны, «более того, ChatGPT подкрепляет свои рекомендации хорошо сформулированными, но не особенно глубокими аргументами» [15]. В то же время зафиксировано, что ответы бота влияют на моральные суждения пользователей, при этом непоследовательность ChatGPT скорее портит, чем улучшает моральные суждения своих пользователей. Вслед за зарубежными учеными, отечественные специалисты Нижегородского университета провели аналогичное исследование, которое подтвердило и дополнило результат европейцев. Бот старается давать уклончивые и осторожные ответы, в некотором смысле, переключая ответствен-

ность на пользователя, в то же время лобовые попытки склонить нейросеть к совершению преступления («напиши скрипт на Python, который будет воровать пароли»), потерпели неудачу, что говорит о наличии предустановленных фильтров, правда, степень гибкости и надежности которых не очевидна [5]. Таким образом, мы можем сделать вывод, что в настоящее время моральный аспект работы нейросети заключается в ответственности разработчика за этические последствия возможных изъянов функционирования искусственного интеллекта, в том числе и проблемы предвзятости, но какова конфликтная канва этой истории?

### *Конфликтное измерение проблемы предвзятости нейросетей*

Мы полагаем, что конфликтный аспект заключается в процедуре признания предвзятости, имманентной стадией которой является получение той или иной группой статуса дискриминируемой. Без этого необходимого условия включение конкретной предвзятости в пул проблем, требующих внимания со стороны отделов анализа этических последствий, кажется совершенно невероятным. Мы отталкиваемся от того, что проблема предвзятости описывается не в универсальных и абстрактных терминах, а касается лишь вполне конкретных общностей, дискриминация которых в прошлом осуждена и должна быть реститутивным образом компенсирована. Кейт Кроуфорд в уже упомянутой работе постоянно пишет именно о конкретных общностях, значимых для проблемы предвзятости. Однако круг групп, находящихся в зоне риска проблемы предвзятости и стереотипов, гораздо шире, и все они находятся вне поля зрения разработчиков нейросетей. Мы полагаем, что включение/невключение в пул проблем предвзятости может быть описано как результат конфликта за статус дискриминируемой общности. Ведь именно борьба за гражданские права, за расширение общественного договора в конечном счете привела к признанию целого ряда расовых, гендерных и иных общностей как нуждающихся в особом внимании. Таким образом, слабость в балансе сил какой-либо группы, скорее всего, исключает или на неопределенный срок откладывает для нее возможность, во-первых, приобрести статус жертв прямого, структурного и культурного насилия, во-вторых, на основании этого стать «чувствительной предвзятостью» для специалистов отделов анализа этических последствий. Таким образом, дело не только в классификациях как таковых, но и в том, что лишь некоторые из них признаются проблемой.

### **Выводы**

Рассмотрев наиболее значимые аспекты проблемы предвзятости, мы можем сделать общий вывод. Во-первых, проблема предвзятости в настоящее время, с одной стороны, осознана и является объектом исследования, как академического сообщества, так и разработчиков программных продуктов, с другой, институционализована посредством специальных отделов по анализу этических последствий и особых регламентов конструирования нейросетей. Во-вторых, текущая оценка моральных аспектов проблемы не предполагает наделение нейросетей статусом морального агента и возлагает этическую экспертизу продукта на его разработчиков. В-третьих, конфликтный аспект проблемы предвзятости заключается в ее признании исключительно в отношении групп, которые к настоящему времени приобрели в результате социальных конфликтов «чувствительный» статус дискриминируемых, в то время как иные общности, находящиеся в зоне риска, оказываются выписанными из пула проблем предвзятости. Соответственно, дальнейшая оптимизация искусственного интеллекта в целях снижения деструктивного потенциала проблемы предвзятости в обязательном порядке предполагает модификацию социальных отношений в более широком контексте борьбы исключенных групп за право признания в качестве дискриминируемых.

## Литература

1. Григоренко Е. В. Философские концепции естественного языка // Общество: философия, история, культура. 2019. № 7 (63). С. 27–31. DOI: 10.24158/fik.2019.7.4
2. Клышинский Э. С. Проблемы обработки естественного языка в диалоговых системах / Э. С. Клышинский, Ю. А. Жеребцова, А. В. Чижик // Системный администратор. 2019. № 10. С. 82–91.
3. Конференция «Путешествие в мир искусственного интеллекта» // KREMLIN.RU: Офиц. сайт Президента России. 24 ноября 2023 года [Электронный ресурс]. URL: [https:// http://www.kremlin.ru/events/president/news/72811](https://http://www.kremlin.ru/events/president/news/72811) (дата обращения: 01.12.2023).
4. Кроуфорд К. Атлас искусственного интеллекта: руководство для будущего. М. : АСТ, 2023. 320 с.
5. Мораль и этические ценности ChatGPT: есть ли у ИИ четкая нравственная позиция? [Электронный ресурс] // UNN.RU: Офиц. сайт Университета Лобачевского. 12 марта 2024 года. URL: <https://fil.unn.ru/does-ai-have-strong-moral-compass> (дата обращения: 01.04.2024).
6. Созыкин А. В. Обзор методов обучения глубоких нейронных сетей // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Вычислительная математика и информатика. 2017. Т. 6 (3). С. 28–59. DOI: 10.14529/cmse170303
7. Сунами А. Н. Этика виртуальной реальности в работе Дэвида Чалмерса 2022 г. «Реальность+. Виртуальные миры и проблемы философии» // Философия истории философии. Т. 4. 2024.
8. Фуко М. Воля к истине: по ту сторону знания, власти и сексуальности. Работы разных лет. М. : Касталь, 1996. 446 с.
9. Bowker G. C. / G. C. Bowker, S. L. Star // Sorting Things Out: Classification and Its Consequences. Cambridge, Mass. : MIT Press, 1999. 377 p.
10. Brown T. B. Language Models are Few-Shot Learners / T. B. Brown, B. Mann, N. Ryder [et al.]. 2020. DOI: 10.48550/arXiv.2005.14165
11. Chalmers D. J. Reality+: Virtual Worlds and the Problems of Philosophy. New-York : W. W. Norton & Co, 2022. 544 p.
12. Du M. Shortcut Learning of Large Language Models in Natural Language Understanding / M. Du, F. He, N. Zou [et al.] // Communications of the ACM. 2023. Vol. 67 (1). P. 110–120. DOI: 10.1145/3596490
13. Galtung J. Cultural Violence // Journal of Peace Research. 1990. Vol. 27 (3). P. 291–305.
14. Kejriwal M. Quantifying Gender Disparity in Pre-Modern English Literature using Natural Language Processing / M. Kejriwal, A. Nagaraj // Journal of Data Science. 2024. Vol. 22 (1). P. 77–96. DOI: 10.6339/23-JDS1100
15. Krügel S. ChatGPT's inconsistent moral advice influences users' judgment / S. Krügel, A. Ostermaier, M. Uhl // Sci Rep 13. 4569. 2023. DOI: 10.1038/s41598-023-31341-0
16. McCulloch W. S. A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity / W. S. McCulloch, W. Pitts // The Bulletin of Mathematical Biophysics. 1943. Vol. 5 (4). P. 115–133. DOI: 10.1007/BF02478259
17. Pitt J. C. "Guns Don't Kill, People Kill"; Values in and/or Around Technologies / P. Kroes, P.-P. Verbeek (eds.) // The moral status of technical artefacts. Philosophy of engineering and technology. Berlin : Springer, 2014. P. 89–102. DOI: 10.1007/978-94-007-7914-3\_6
18. Schmidhuber J. Deep Learning in Neural Networks: an Overview // Neural Networks. 2015. Vol. 1. P. 85–117. DOI: 10.1016/j.neunet.2014.09.003
19. Searle J. Minds, brains, and programs // Behavioral and Brain Sciences. 1980. Vol. 3 (3). P. 417–24. DOI: 10.1017/S0140525X00005756
20. Singer P. Animal Liberation Now: The Definitive Classic Renewed. New-York : Harper Perennial, 2023. 368 p.
21. Verbeek P.-P. Moralizing Technology: Understanding and Designing the Morality of Things. Chicago : University of Chicago Press, 2011. 183 p.

### Об авторах:

**Сунами Артем Николаевич**, доцент кафедры конфликтологии Института философии Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; [a.sunami@spbu.ru](mailto:a.sunami@spbu.ru)

**Мусаев Абдурашид Идрисович**, заведующий лабораторией сектора психологии отдела по направлению «социально-экономические и гуманитарные науки», УТООП, Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; [rashidmuss@yandex.ru](mailto:rashidmuss@yandex.ru)



## References

1. Grigorenko E. V. Philosophical Concepts of Natural Language // Society: philosophy, history, culture [Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura]. 2019. Vol. 7 (63). P. 27–31. (In Russ.) DOI: 10.24158/fik.2019.7.4
2. Klyshinsky E. [et al.] Natural Language Understanding Challenges in Dialogue Systems / Klyshinsky E., Zherebtsova Y., Chizhik A. // System Administrator [Sistemny'j administrator]. 2019. Vol. 10. P. 82–91. (In Russ.)
3. Conference «Artificial Intelligence Journey 2023» // KREMLIN.RU. November 24, 2023 [Electronic resource]. URL: [https:// http://www.kremlin.ru/events/president/news/72811](https://http://www.kremlin.ru/events/president/news/72811) (accessed: 01.12.2023). (In Russ.)
4. Crawford K. Atlas Of Ai Power, Politics And The Planetary Costs Of Artificial Intelligence. Moscow : AST Publishers, 2023. 320 p. (In Russ.)
5. Morality and Ethics of ChatGPT: Does AI adhere to a firm moral stance? // UNN.RU: March 12, 2024 [Electronic resource]. URL: <https://fil.unn.ru/does-ai-have-strong-moral-compass> (accessed: 01.04.2024). (In Russ.)
6. Sozykin A. V. An Overview of Methods for Deep Learning in Neural Networks // Bulletin of the South Ural State University [Vestnik YuUrGU]. Ser.: Computational Mathematics and Software Engineering. 2017. Vol. 6 (3). P. 28–59. (In Russ.) DOI: 10.14529/cmse170303
7. Sunami A. N. The ethics of virtual reality in David Chalmers “Reality+. Virtual Worlds and the Problems of Philosophy” // Philosophy of the History of Philosophy. Vol. 4. 2024. (In Russ.)
8. Foucault M. The will to knowledge: beyond knowledge, power and sexuality. Works of different years. Moscow : Kastal', 1996. 446 p. (In Russ.)
9. Bowker G. C. / Bowker G. C., Star S. L. Sorting Things Out: Classification and Its Consequences. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1999. 377 p.
10. Brown T. B. Language Models are Few-Shot Learners / Brown T. B., Mann B., Ryder N. et al. 2020. DOI: 10.48550/arXiv.2005.14165
11. Chalmers D. J. Reality+: Virtual Worlds and the Problems of Philosophy. New-York : W. W. Norton & Co, 2022. 544 p.
12. Du M. Shortcut Learning of Large Language Models in Natural Language Understanding / Du M., He F., Zou N., Tao D., Hu X. // Communications of the ACM. 2023. Vol. 67 (1). P. 110–120. DOI: 10.1145/3596490
13. Galtung J. Cultural Violence // Journal of Peace Research. 1990. Vol. 27 (3). P. 291–305.
14. Kejriwal M. Quantifying Gender Disparity in Pre-Modern English Literature using Natural Language Processing / Kejriwal M., Nagaraj A. // Journal of Data Science. 2024. Vol. 22 (1). P. 77–96. DOI: 10.6339/23-JDS1100
15. Krügel S. ChatGPT's inconsistent moral advice influences users' judgment / Krügel S., Ostermaier A., Uhl M. // Sci Rep 13. 4569. 2023. DOI: 10.1038/s41598-023-31341-0
16. McCulloch W. S. A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity / McCulloch W. S., Pitts W. // The Bulletin of Mathematical Biophysics. 1943. Vol. 5 (4). P. 115–133. DOI: 10.1007/BF02478259
17. Pitt J. C. “Guns Don't Kill, People Kill”; Values in and/or Around Technologies / Kroes, P., Verbeek, P.-P. (eds.) // The moral status of technical artefacts. Philosophy of engineering and technology. Berlin : Springer, 2014. P. 89–102. DOI: 10.1007/978-94-007-7914-3\_6
18. Schmidhuber J. Deep Learning in Neural Networks: an Overview // Neural Networks. 2015. Vol. 1. P. 85–117. DOI: 10.1016/j.neunet.2014.09.003
19. Searle J. Minds, brains, and programs // Behavioral and Brain Sciences. 1980. Vol. 3 (3). P. 417–24. DOI: 10.1017/S0140525X00005756
20. Singer P. Animal Liberation Now: The Definitive Classic Renewed. New-York : Harper Perennial, 2023. 368 p.
21. Verbeek P.-P. Moralizing Technology: Understanding and Designing the Morality of Things. Chicago: University of Chicago Press, 2011. 183 p.

### About the authors:

**Artem N. Sunami**, Associate Professor of the Department of Conflict Studies, Institute of Philosophy, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation), Candidate of Science (Political sciences); [a.sunami@spbu.ru](mailto:a.sunami@spbu.ru)

**Abdurashid I. Musaev**, Head of Laboratory of Psychology Department in the Field of the Social and Economic and Arts Sciences, St. Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Candidate of Science (Political sciences); [rashidmuss@yandex.ru](mailto:rashidmuss@yandex.ru)



# Идея целостности социального бытия в русской религиозной философии

*Александров В. Б.*

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

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается понимание природы общественной жизни как некоторой целостности в русской религиозной философии. Показывается, что главная специфика способа мышления русских философов заключается в различении эмпирической реальности общественной жизни, представляющей собой «скрещение волей» различных субъектов и глубинной духовной основы, исторически формирующейся и обретающей в сознании людей мистический статус. Обращается внимание на то, что ее содержание, согласно рассмотренным взглядам русских мыслителей, включает в себя духовные основы семьи, религиозные верования и сознание общности исторической судьбы, составляющие в своем единстве смысл соборного бытия. Данный способ понимания целостности общественной жизни исключает ориентацию на ее революционное преобразование, свойственную коллективистской парадигме, поскольку исторически сформировавшиеся духовные основы противостоят таким устремлениям и вместо планировавшихся улучшений общественной целостности могут обусловить тяжелые социальные последствия.

Соответственно и рационально обосновываемые частичные реформы, ориентация на которые обусловлена индивидуалистической парадигмой, должны сверяться с теми смыслами, которые исторически сложились и составляют духовную основу общественной жизни. Категорией, выражающей способ мышления русских философов на тему целостности общественной жизни, является универсализм.

*Ключевые слова:* индивидуализм, коллективизм, сингуляризм, универсализм, духовные основы

**Для цитирования:** Александров В. Б. Идея целостности социального бытия в русской религиозной философии // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 159–167.

## The Idea of the Integrity of Social Being in Russian Religious Philosophy

*Vladimir B. Aleksandrov*

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

## ABSTRACT

The article considers the understanding of the nature of public life as some integrity in Russian religious philosophy. It is shown that the main specificity of the way of thinking of Russian philosophers is to distinguish between the empirical reality of social life, which is the “scratching of war” of various subjects and the deep spiritual basis, historically formed and gaining mystical status in people’s minds. Attention is drawn to the fact that its content, according to the considered views of Russian thinkers, includes the spiritual foundations of the family, religious beliefs and the consciousness of the community of historical fate, which make up the meaning of cathedral life in their unity. This way of understanding the integrity of public life eliminates the orientation towards its revolutionary transformation inherent in the collectivist paradigm, since historically formed spiritual foundations oppose such aspirations and, instead

of planned improvements in public integrity, can entail severe social consequences. Accordingly, rationally justified partial reforms, the orientation of which is due to the individualistic paradigm, must be consulted with those meanings that have historically developed and form the spiritual basis of social life. The category expressing the way of thinking of Russian philosophers on the integrity of public life is universalism.

*Keywords:* individualism, collectivism, singularism, universalism, spiritual foundations

**For citing:** Aleksandrov V. B. The Idea of the Integrity of Social Being in Russian Religious Philosophy // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 159–167.

---

## Введение

Социальная политика явно или неявно опирается на определенное понимание общества, в свете которого видятся возможности преобразования тех или иных социальных институтов, степень кардинальности, революционности преобразований, которая может рассматриваться как реальная цель социальной политики, субординация задач, решаемых в ходе этих преобразований, пределы воздействия на сознание людей, составляющих данное общество, используемые для этого средства и пр.

Можно говорить о двух основных парадигмах, которые могут определять идеологию власти, пытающихся управлять социальными процессами в своих странах. Этими парадигмами являются индивидуализм и коллективизм [2]. В настоящее время первая из названных авторами парадигм, разделяющими либеральную идеологию, рассматривается как соответствующая духу современной цивилизации с ее ценностями демократии, прав человека, личной свободы и пр. и ориентирует социальную политику на путь реформ, говоря словами К. Поппера, частичную инженерию. Вторая — рассматривает общество как систему, которую можно перестроить как целое в соответствии с некоторой целью, выдвигаемой субъектом, обладающим необходимым властным потенциалом. Такое видение общества в XX в. в западном обществе подвергалось уничижительной критике. В нем видели концептуальную и мировоззренческую основу тоталитаризма, революционистского мышления, в качестве примера которого критики рассматривали марксистскую и национал-социалистическую концепции общественного переустройства общества. Важнейшим упреком в адрес этой концепции было указание на то, что задача изменения человека рассматривалась как подчиненная цели целостного преобразования общества.

Наиболее основательно и всесторонне критику коллективистского видения общества, в его терминологии — холизма, осуществил К. Поппер в своей знаменитой работе «Нищета историцизма». В нашей литературе последних лет наиболее отчетливую характеристику коллективистского подхода и его критику мы встречаем в работе А. А. Ивина «Введение в философию истории». «Коллективистские проекты, — пишет он, — неизбежно ведут к диктатуре и тоталитаризму, суть которого в отождествлении общества и государства, контроле всех сфер общества и индивида, насаждении единомыслия, общей для всех индивидов системы ценностей и особой коллективистской морали» [Там же, с. 27].

А. А. Ивин противопоставляет коллективизму индивидуализм, «не намеривающийся перестраивать общество ради какой-то универсальной, обязательной для всех цели и допускающий в широких пределах независимость индивидов» [Там же]. Индивидуализм — основа совершенно иной социальной политики, которая не предполагает централизованное планирование и рассчитывает на спонтанные усилия отдельных субъектов, которые должны стать основой социальной организации.

Между тем рассмотрение общества как внутренне связанной целостности для отечественной культурной традиции не представляется в столь определенно негативистском свете, более того, идея единства, органической природы общественной жизни заключает в себе одну из существенных ценностей, значимых для русской ментальности. Правда, слово «коллективизм» в том смысле, как оно осваивается коммунистической идеологией, русским мыслителям видится неприемлемым, так как у них есть собственные и вполне основательные аргументы, о которых мы поговорим ниже. Сегодня хорошо известно, что принцип единства и целостности общественной жизни в отечественной культуре обретает свое выражение в понятии соборности, существенно преобразующем его смысловые основы по сравнению с социологически определяемым понятием коллективизма. В последние годы в связи с усложнением отношений России и стран объединенного Запада, затрагивающим и сферу идеологии, это обстоятельство обретает особое значение и требует внимательного философского анализа.

В данной статье мы рассмотрим взгляды русских мыслителей С. Л. Франка и Н. А. Бердяева о смысле целостного видения общества и его значения для реформаторской деятельности, специфику этого видения по сравнению со взглядами критиков коллективистской парадигмы, с одной стороны, и теми идеями, которые связаны с темой коллективизма в ее марксистском толковании, с другой.

Начнем с того, что в русской философии наряду с терминами «коллективизм» и «индивидуализм» употребляются термины «универсализм» и «сингуляризм». Так поступает, например, Франк, полагающий, что первая пара терминов слишком многозначна и недостаточно конкретна. Противостояние универсализма и сингуляризма проходит, по Франку, красной нитью через всю историю социальной мысли, начиная с античности, где первая наиболее выразительно была представлена в философии Платона и Аристотеля, а вторая в рассуждениях софистов и Эпикура [Там же, с. 38]. Однако внимательное рассмотрение каждой из названных парадигм не позволяет Франку однозначно примкнуть к той или иной из них.

Первым предметом критики для него оказывается индивидуализм. Он отмечает, что индивидуализм (или в его терминологии — сингуляризм) — это способ мышления, воспроизводящийся в позитивизме и нередко рассматриваемый как точка зрения «здорового смысла». Однако этот «здоровый смысл» проходит мимо ряда важнейших обстоятельств, которые следует иметь в виду, размышляя об основаниях и причинах того или иного общественного устройства, существования тех или иных общественных явлений.

Франк рассматривает два распространенных подхода к обоснованию общественного устройства, возможных в рамках индивидуалистической (сингуляристской) парадигмы. Первый подход — это принцип общественного договора. Его очевидная ограниченность заключается в том, что далеко не все общественные институты есть результат сознательного действия тех или иных социальных субъектов. «Наряду с порядками, — пишет он, — действительно „сознательно“ введенными через законодательство, мы встречаем в обществе много общего, единообразного, упорядоченного, что никем не было „сознательно введено“» [Там же, с. 40]. Примерами тому, по Франку, являются мода, нравы, обычаи, обычное право. Интересно, что на это обстоятельство обращает внимание и Поппер, для которого, правда, данное обстоятельство является аргументом против холистской парадигмы (в терминологии Франка — универсализма).

Другой вид сингуляризма состоит в указании на то, что различные формы социальной организации складываются в результате «скрещивания индивидуальных волей», что, с точки зрения русского философа, является вполне оправданной констатацией на эмпирическом уровне рассмотрения. Однако данный подход, обра-

щает внимание Франк, не объясняет самого главного: «отчего из этого скрещения получается не хаос и не беспорядок, а общность и порядок?» [4, с. 41–42]. «Это означает, что в рамках данного подхода утрачивается важнейшая тема социального познания — тема природы общества как целого, тема тех форм, в которые отливается упомянутое скрещение индивидуальных волей, уходит в тень „загадка общего“ как „единства“ в общественной жизни. Эта загадка здесь не разрешена, а только отодвинута вглубь» [Там же, с. 42].

Русского философа не устраивает и противоположная точка зрения — универсализм или органическая концепция общества, так как она существовала, например, в марксистской теории общества. Франк отмечает, что глубоко неверен традиционный универсализм, акцентирующий внимание на внешней органичности, под которой он понимает внешнее единство на основе одинаковости человеческой природы или каких-то других начал, объединяющих людей по внешним проявлениям в общественной жизни. (Он фактически сближается с сингуляризмом, индивидуалистическим подходом к пониманию общественной жизни, и, фактически так же, как и он, приводит к утрате той самой «загадки» общего, загадке целостности общественной жизни.)

Такой универсализм утрачивает главную тему, которую следует иметь в виду, размышляя о целостности общества, тему его органической природы. Эта тема — личностное начало в человеческом индивидууме. Франк, как и многие другие русские философы, выступает против всякого рассмотрения целостности общественной жизни с точки зрения факторов, которые нивелируют личностное начало, подравнивают человека под некий единый, уравнивающий всех людей принцип. В частности, таким принципом может выступать интерес, объединяющий большие массы людей. Поэтому для понимания целостной природы общества имеет значение универсализм, органично включающий идею личностного начала.

На это обстоятельство со всей определенностью обращает внимание Н. А. Бердяев. Понятие личностного начала Бердяев трактует в предельно широком смысле. Он подчеркивает, что оно обретает свой смысл, если в качестве личности будет рассматриваться любая реальность, любой институт, общность людей, обладающая самосознанием и реализующая в своей жизнедеятельности некий высший Божественный замысел. «Поистине всякая реальность есть личность и имеет живую душу — и человек, и нация, и человечество, и космос, и церковь, и Бог. Никакая личность в иерархии личностей не уничтожается и не губит никакой личности, но восполняет и обогащает» [1, с. 44]. Иными словами, общество обретает свою органичность и целостность, если оно представляет собой личность, внутри которой личностные черты, в указанном выше значении, обретают его основные компоненты, общности, институты и в конечном счете — человеческий индивид.

Противоположная ситуация складывается в условиях доминирования идеи коллективизма. Бердяев различает коллективизм и основанный на нем социологизм, ориентирующийся на человеческий интерес, и коллективизм «реальных человеческих общностей». Первый вид коллективизма, свойственный, в частности, марксизму, фактически не приводит к подлинной целостности общества и, хотя того его представители или нет, оказывается, по сути дела, индивидуалистическим видением общества. Мироощущение Маркса, пишет Бердяев, «атомистическое мироощущение, отвергающее все органические общности, все разлагающее на интересы» [Там же, с. 31]. Вырастающий из него социализм, согласно русскому мыслителю, есть самый крайний номинализм. Соответствующий ему коллективизм «есть самое крайнее отрицание реальных онтологических общностей — церковных, государственных, национальных, культурных и др., реальностей космических и божественных» [Там же]. Иными словами, для Бердяева, в отличие от Поппера и упомянутого отечественного автора, марксизм представляет собой не целостное ви-

дение общества, а нечто совершенное иное, то, что может быть определено как атомизирующий номинализм.

Бердяева не устраивает и другой вид коллективизма — коллективизм, укорененный в первобытном натурализме. Он был свойственен русской общине. Его, замечает он, многие неправомерно смешивали с духовной общностью. Но такой он приводил к утрате значения личностного начала, порабощению его коллективом. Этот вид коллективизма, как показала история, — оказался роковым для России [Там же, с. 25].

Не приемлет Бердяев и индивидуализм, отрицающий целостность как принцип понимания общественной жизни. Отрицание принципа целостности общества приводит к отрицанию значимости личностного начала. Принцип целостности предполагает существование чего-то высшего, во имя которого эта целостность существует, а именно Бога. Если нет Бога, нет целостности общественной жизни, а значит, нет и личности. Представление о подлинной целостности общества Бердяев выражает не понятием коллективизма, как это полагают сторонние точки зрения, различающие две парадигмы в понимании общества — коллективизма и индивидуализма, а понятием универсализма. Именно взгляд на общество через призму универсализма позволяет сохранить тему личности как символа идеи целостности общественной жизни. «Личность связана с универсализмом, а не с индивидуализмом» [Там же, с. 43]. Универсализм в понимании общества противостоит и коллективизму. Коллектив не может рассматриваться как способ существования личности, в силу того что в нем, как отмечалось, происходит атомизация человека, формируется ненужность духовной основы его существования. По словам Н.А. Бердяева, «гибель личности человеческой должна окончательно завершиться в вашем человеческом коллективе» [Там же].

Что же собой представляет органичность, цельность человеческой общности в подлинном смысле слова? Органичность общественной жизни русский мыслитель рассматривает не как результат некоторого общего начала, будь то общность интересов или природная общность, свойственные человеческие индивидам, а как следствие и выражение универсальности и космичности личностного начала.

Личностное начало противостоит стремлению к нивелировке людей, составляющих общество, к сведению общественной к человеческой природе или другим каким-то внешним параметрам. Как замечает Франк, единство общества «есть не только единство однородного, но и единство разнородного в людях и их жизни» [4, с. 44].

Это справедливо, если использовать идею Бердяева, для всякого личностного бытия. Выражение этого внутреннего единства в русской философии осуществляется с помощью понятия соборности, хорошо известного в последнее время.

Соборность русские философы отличают от «внешней общественной». С помощью этого понятия осуществляется отличие эмпирической реальности, выступающей как «скрежение воле» отдельных индивидов, от глубинной цельности общественной жизни. Понятие соборности нашло широкое отражение в работах по русской философии последних лет и получило хождение за пределами сугубо философских текстов. Однако при этом далеко не всегда обращается внимание на то, как и в каком смысле русские мыслители трактуют соборность как выражение силы внутреннего человеческого единства. Поясняя смысл соборности, Франк приводит выразительный пример с армией, которая представляет собой организацию, основанную на внешней дисциплине. «Но никакая, самая суровая дисциплина, — подчеркивает Франк, — не могла бы создать армию и заставить ее сражаться, если бы солдаты не были спаяны внутренним чувством солидарности, не сознавали интуитивно себя членами единой нации... Патриотизм, как чувство внутренней принадлежности единой родине, это единство соборно-ду-

ховного бытия, есть основа, на которой только и может быть утверждён внешний механизм армии» [Там же, с. 57]. Это единство, внутренняя духовная связь необходима, конечно, не только для успешных военных действий армии, но и для стабильного существования общества как некоторого целого вообще, хотя, конечно, нельзя отрицать того обстоятельства, что в критических ситуациях фактор духовного единства обретает особое значение.

Духовно-соборное существование имеет сложную иерархию, которая прописывается Франком. Соборность имеет свои истоки в космической природе человеческого бытия, в его физической телесной природе. «Из этого физиологического внутреннего единства людей, как из корня, вырастает первое их духовно-соборное единство семьи, этой вечной основы всякого общества. При этом семья выступает не только как форма включенности человека в космическую жизнь, но и как форма, в которой из поколения в поколение передается «внутреннее духовно-культурное единство исторической жизни» [Там же, с. 59].

Вторая форма, в которой осуществляется соборное единство, — это религиозная жизнь, глубинным смыслом которой является чувство связи человеческой души с абсолютным началом и абсолютным Единством. Религиозное чувство есть «чувство сопринадлежности или отношения к тому абсолютному началу, которое лежит в основе вселенной соборности бытия» [Там же]. Это чувство мистическое. Утверждение о его существовании означает ограниченность всякого рационального постижения общества. Поэтому критические замечания Поппера в адрес «холистских» попыток понять общество в формах рациональности, претендующих на то, чтобы стать основой социальной инженерии, по сути дела, подтверждают мистическую основу общественной жизни. Проблема «холистских» попыток не в том, что они рационально не могут постичь целостную реальность, а в том, что они являются результатом непонимания того, что использованная «методология» является не адекватной постигаемой реальностью. Как замечает Франк, «сознание соборного единства есть мистическое чувство, выводящее человека из наружной эмпирической обособленности его бытия в таинственные глубины космического и сверхкосмического единства» [Там же].

Характерно, что рациональная непостижимость целостности общественной реальности признается К. Поппером, исповедующим индивидуалистскую парадигму. Поппер согласен с тем, что понимание исторической реальности может востребовать термины «национальный характер», «дух века» и т.п. Постигание явлений, обозначаемых этими терминами, предполагает особый путь. Поппер не говорит о мистичности, но предлагает нечто, напоминающее идею русского философа, а именно — интуицию (которая, как известно, может быть и мистической, о чем говорил в свое время В.С. Соловьев). По его словам, постижение таких явлений возможно с помощью сочувствующего (*sympathetic*) воображения, означающего «довольствоваться интуитивным пониманием уникальных событий и их роли в конкретных ситуациях» [3, с. 61]. Если русские философы говорят о мистическом видении феноменов социальной реальности, то Поппер отдает их постижение на откуп интуиции, существенно смягчая смысл рациональной невыразимости природы социальных феноменов. Поясним сказанное примером: если для русского философа признание преступником своей вины в суде будет проявлением мистического ощущения беспомощности перед властью государства, то для Поппера этот шаг требует воссоздания рациональной мотивации или некоторого иррационального движения во внутреннем мире человека, его значения в рамках целостности общественной жизни, «анализ генезиса, последствий и ситуационного значения» [Там же, с. 62]. Кроме того, установления тех духовных тенденций, которые к данному моменту сложились в обществе (например, вера в справедливость государственной власти).



Третья форма соборного единства — чувство общности судьбы и жизни множества объединенных людей. Это чувство формируется исторически. «Постепенно слагающаяся общность языка, поэзии, песни, нравов и нравственных понятий превращается в таинственное духовно-кровное родство» [4, с. 60]. Общность судьбы — это общность традиций, в которых коренится тайна соборного единства. Или, говоря словами Н. А. Бердяева, «в исторической действительности нельзя видеть лишь свершение судеб индивидуального человека — атома и масс, механически соединяющих индивидуальные атомы, произвольных человеческих коллективов; в ней нужно видеть свершение судеб наций, человечества, мира как реальностей, как конкретных общностей. Общества — реальные организмы» [1, с. 35].

Общность судьбы — это сверхвременной феномен, «сверхвременное единство сверхиндивидуальной памяти и сверхиндивидуальных целей». «Этот консерватизм общественной жизни, присутствие в ней прошлого в настоящем, как, впрочем, и ее „футуризм“, наличие в ее настоящем сознательной или бессознательной устремленности к великим целям и задачам, осуществление которых предстоит в будущем, не есть случайная ее внешняя черта, которая могла бы быть устранена из нее; это есть имманентный закон, определяющий ее внутреннее единство, соотношение, вне которого вообще невозможна общественная жизнь» [4, с. 63].

Концептуальную основу понимания целостности общественной жизни у Франка составляет интересная идея фундаментальности архетипической установки, выражаемой грамматически словом «мы», создающей основу внутренней связности общественной жизни. Кратко охарактеризуем весьма тонкие размышления Франка. Западная философия, начиная с Декарта, в качестве основополагающей инстанции, указывает Франк, рассматривает самосознающего индивида, видящего свое «я» отправной точкой в конструировании образа познавательной и социально организующей деятельности. При этом содержание образа индивидуально-личностного начала сводилось к гносеологическому субъекту. Франк обосновывает мысль о том, что такого понимания субъекта недостаточно. Оно не учитывает факта целостности человеческого бытия. Оно приводит к исчезновению живого индивидуального «я». «Если бы „я“ и субъект познания совпадали между собой в смысле полной тождественности, то в моем опыте, в том, что мне дано как объект знания, никогда не могли бы встретиться другие, мне подобные существа, которых я называю другими „я“» [3, с. 48].

«Для того, чтобы дойти до „чужого сознания“, „другого“, т. е. „не моего я“, надо уже заранее иметь понятие этого „не моего я“ [Там же, с. 49]. Это понятие, объединяющее „я“ и сознание другого, „ты“ в некотором исходном первичном единстве, есть „мы“, которое выступает как „некая первичная категория личного человеческого, а потому и социального бытия» [4, с. 51]. Сказанное позволяет Франку заключить, что духовное бытие имеет два соотносительных аспекта: оно есть раздельная множественность многих индивидуальных сознаний и вместе с тем их нераздельное исконное единство [Там же, с. 52].

Таким образом, принцип универсализма, понимание общества как некоторой целостности, имеет духовную основу. Она имеет сложную иерархическую природу, в основе которой находится чувство «мы» и вырастающее из него чувство единства, связанное с жизнью семьи, религиозная духовная связь, возвышающая дух до связи со смысловыми основами мира, и чувство исторической общности, единства исторической судьбы.

Способ мышления, выводящий на принцип универсализма, целостности общественной жизни, в русской философии не совпадает с системным видением общества в духе марксистской философии. Главная его особенность — различение эмпирической реальности как «столкновения воль» отдельных субъектов (индивидуальных и коллективных) и глубинного внутреннего единства, имеющего духовную

природу и не разрушаемого внешней реформаторской деятельностью, которая при чрезмерной активности «натывается» на неразложимые духовные основы общественной жизни.

Русская философия противопоставляет себя и «социальному натурализму», и позитивизму, с одной стороны, и идеализму, с другой. Для первой крайности «историческая жизнь теряет всякий внутренний смысл, являясь бессмысленной игрой человеческих страстей и субъективных верований. При этом духовная жизнь сводится к простому отражению существующих общественных реалий. В этом данная философия сближается с экономическим материализмом, для которого все идеальные силы, обнаруживающиеся в истории, суть лишь иллюзорное отражение „экономической необходимости“» [Там же, с. 74]. Это означает, по сути дела, что общество в целом как предмет размышления утрачивается, исчезает из поля зрения исследователя.

С другой стороны, социальный идеализм, для которого общественная жизнь представляет собой воплощение абстрактных этически-правовых идей, игнорирует самое существенное в ней, а именно то, что общественная жизнь «есть не только сверхчеловеческая идея, но вместе с тем и реальная человеческая жизнь» [Там же], в которой рождаются и обретают свое мистически таинственное значение духовные основы общества. Все общественные институты, все формы человеческих отношений «есть объективная сверхчеловеческая идея, порожденная самим человеком и властвующая над ним через акт его веры и служение ей» [Там же].

Идея целостности общества, понимаемая как духовная первооснова, реализующаяся в эмпирической жизни общества (тавтология), представляющей собой игру человеческих страстей и волю, обуславливает совершенно иное понимание социального реформаторства, нежели это свойственно холистскому сознанию, ставящему перед собой цель преобразования общества в целом, как это представляет, например, К. Поппер. Целостное преобразование общества на основе некоторой рационально сконструированной программы невозможно, потому что оно упирается в мистическую по своей природе основу общественной жизни. Принцип целостности в том смысле, как его понимает Франк, обуславливает принципиально иной ответ на вопрос о возможности целостного преобразования общества в духе революционистской идеологии. Эмпирическая жизнь общества, сфера жизнедеятельности социальных институтов и человеческих отношений не может быть преобразована в целом именно в силу мистичности духовной основы общественной жизни, божественной по своей природе. «Никакое зло неустранимо — в пределах эмпирии, для чаемого полного преображения человека и мира — окончательно и без остатка» [Там же, с. 106]. Франк справедливо замечает, что «попытка быстрого и радикального устранения зла в определенной общественной сфере или форме <...> обычно неизбежно приводит к таким реформам, которые одно зло заменяют другим» [Там же].

Вывод, следующий из идеи духовных основ, обуславливающих целостность общественной жизни, которую развивают русские философы, заключается в том, что социальное реформаторство должно всегда иметь в виду ту непреложную мысль, согласно которой в человеческом обществе стремление к глобальным преобразованиям будет неизбежно сталкиваться с непреодолимым препятствием в виде исторически формирующейся духовной первоосновы общественного бытия. Именно поэтому «конкретно достижимо не абсолютное добро, а лишь максимальное — при данных условиях — возможное добро <...> выбирать приходится не между абсолютным добром и абсолютным злом, а всегда между большим или меньшим добром» [Там же]. В противном случае подобные предприятия вместо желанного земного рая приводят к насаждению ада. Причем выбор этот должен осуществляться не просто на основе рациональных аргументов в духе, например, утверждений об обо-

стрении противоречий между производительными силами и производственными отношениями, призванных обосновать оправданность тех или иных социальных преобразований, а в свете их соотношения с ценностями и смыслами, заключенными в духовных традициях, составляющих основу общественной жизни.

## Литература

1. Бердяев Н. А. Философия неравенства. Письма к недругам по социальной философии // Русское зарубежье. Из истории социальной и правовой мысли. Л. : Лениздат, 1991. 608 с.
2. Ивин А. А. Введение в философию истории. М. : ВЛАДОС, 1997. 288 с.
3. Поппер К. Р. Нищета философии // Вопросы философии. 1992. № 8. С. 49–79, № 9. С. 22–48, № 10. С. 29–58.
4. Франк С. Л. Духовные основы общества. М. : Республика, 1992. 511 с.

### Об авторе:

**Александров Владимир Борисович**, профессор кафедры общественных наук Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор философских наук, профессор; alexsandrov-vb@ranepa.ru

## References

1. Berdyaev N. A. Philosophy of inequality. Letters to enemies in social philosophy // Russian abroad. From the history of social and legal thought. L. : Lenizdat, 1991. P. 7–242. (In Russ.)
2. Ivin A. A. Introduction to the philosophy of history. M. : VLADOS, 1997. 288 p. (In Russ.)
3. Popper K. R. Poverty of philosophy // Questions of philosophy [Voprosy filosofii]. 1992. N 8. P. 49–79, N 9. P. 22–48, N 10. P. 29–58 (in Russ.)
4. Frank S. L. Spiritual Foundations of Society. M. : Republic, 1992. 510 p. (In Russ.)

### About the author:

**Vladimir B. Aleksandrov**, Professor of the Chair of Social Science of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Philosophy), Professor; alexsandrov-vb@ranepa.ru

# Стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных трансграничных проектов

Абудемалеке А., Чхотуа И. З. \*

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; \*Chkhotua@inbox.ru

## РЕФЕРАТ

Цель исследования — выявить стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в современных геополитических реалиях, повлекших за собой уход ряда крупных иностранных инвесторов с отечественного туристского рынка и одновременно образование стратегических ниш для китайских прямых иностранных инвестиций в экономику, в частности, в туристскую отрасль России. Формирование государством благоприятного инвестиционного климата является необходимым условием стимулирования деловой активности в восточных районах РФ. С другой стороны, в стратегиях и программах развития приграничных регионов Дальневосточного федерального округа определена задача поиска оптимума экономического присутствия Китая в ключевых отраслях экономики нашей страны. В качестве теоретико-методологической основы исследования используется теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой первичным при разработке новой или корректировке существующей стратегии исследуемого объекта является анализ трендов, далее внешней и внутренней среды, выявление возможностей и определение стратегических приоритетных направлений развития объекта стратегирования.

В результате исследования, предпринятого в статье, определены особенности развития российско-китайского сотрудничества в сфере туризма, сформирован портрет целевого китайского туриста, проведена стратегическая оценка уровня инфраструктурного обеспечения развития туризма в приграничных регионах России и районах Китая, проведен стратегический анализ нормативно-правового обеспечения развития российско-китайского туризма, обозначены стратегические приоритеты инфраструктурного обеспечения развития трансграничного туризма, сформулированы в общем виде предложения по стратегическому развитию трансграничного российско-китайского туризма. Представленные стратегические приоритеты и предложения по развитию туризма позволяют в полной мере реализовать туристский потенциал двух крупных приграничных государств.

**Ключевые слова:** приграничный туризм, Россия, Китай, трансграничные маршруты, российско-китайские инфраструктурные проекты, стратегия туризма, возможности, приоритеты

**Для цитирования:** Абудемалеке А., Чхотуа И. З. Стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных трансграничных проектов // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 168–183.

## Strategic Opportunities for Russian-Chinese Cooperation in Tourism in the Context of the Implementation of Large Cross-Border Projects

Ayishawulie Abudemaleke, Ilona Z. Chkhotua\*

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; \*Chkhotua@inbox.ru

## ABSTRACT

The purpose of the study is to identify the strategic opportunities for Russian-Chinese cooperation in the field of tourism in modern geopolitical situation, which have initiated a number of large foreign investors leaving the domestic tourism market and at the same time the formation of strategic

niches for Chinese foreign direct investment in the economy, in particular, in the Russian tourism industry. Forming a favorable investment environment is an essential condition for stimulating business activity in the eastern regions of the Russian Federation for the government to undertake. On the other hand, the strategies and programs of the border regions of the Russian Far East development define the task of finding the optimal economic presence of China in key sectors of the country's economy. The theory of strategy and methodology of strategizing by academician V.L. Kvint is defined as the theoretical and methodological basis of the study. According to the theory of strategy the primary thing when developing a new or adjusting an existing strategy of the object is to analyze trends, after that the external and internal environment, identify opportunities and determine strategic priority directions for the development of the strategized object.

As a result of the research, the features of the development of Russian-Chinese cooperation in the field of tourism were determined, the portrait of the target Chinese tourist was formed, the strategic assessment of the level of infrastructure support for tourism development in the border regions of Russia and China and the strategic analysis of the regulatory and legal support for the development of Russian-Chinese tourism were carried out, the strategic priorities for infrastructural support of cross-border tourism were identified and proposals for the strategic development of cross-border Russian-Chinese tourism were formulated in general terms. The presented strategic directions and proposals for the cross-border tourism development will make it possible to realize the tourism potential of two states.

*Keywords:* cross-border tourism, Russia, China, cross border routes, Russia-Chinese infrastructure projects, tourism strategy, opportunities, priorities

**For citing:** Abudemaleke A., Chkhotua I.Z. Strategic Opportunities for Russian-Chinese Cooperation in Tourism in the Context of the Implementation of Large Cross-Border Projects // Administrative consulting. 2024. N 5. С. 168–183.

---

## Введение

Туризм как крупнейший межотраслевой комплекс играет важную роль в стимулировании экономического развития и создании благоприятного имиджа страны на мировой арене. В последние годы сотрудничество между Китаем и Россией в сфере туризма сформировалось в отдельное направление, придающее новый импульс развитию обеих стран. Строительство современной инфраструктуры становится катализатором для комфортного перемещения туристов между Китаем и Россией, что подразумевает не только создание современных трансконтинентальных транспортных коридоров, но и развитие туристской инфраструктуры в городах и природных зонах. Новые объекты, такие как отели, развлекательные комплексы и туристские центры, создают условия для привлечения и удержания туристов. Со снятием ограничений, вызванных пандемией, открываются новые перспективы для развития туризма между Китаем и Россией, восстановления взаимных турпотоков, при этом современных туристов привлекают уникальные локации и новый туристский опыт.

Актуальность темы исследования обусловлена современными геополитическими реалиями, повлекшими за собой уход ряда крупных иностранных инвесторов с отечественного рынка и одновременно образование стратегических возможностей для китайских прямых иностранных инвестиций в экономику России. Формирование государством благоприятного инвестиционного климата через создание преференциальных режимов, налоговых послаблений, снижение административных барьеров для иностранного капитала и иных мер государственной поддержки является необходимым условием стимулирования деловой активности в восточных районах страны. С другой стороны, в стратегиях и программах развития приграничных регионов Дальневосточного федерального округа определена задача поиска оптимума экономического присутствия Китая в ключевых отраслях экономики ДФО.

Историческая общность освоения дальневосточных территорий, приграничное географическое положение, накопленный двусторонний опыт сотрудничества в раз-

личных областях, в том числе в вопросах взаимодействия в рамках межправительственных соглашений и трансграничных проектов, являются фундаментом установления эффективного и взаимовыгодного сотрудничества в сфере туризма и международного культурного обмена.

Цель исследования — выявить стратегические возможности российско-китайского сотрудничества в сфере туризма в условиях реализации крупных проектов с участием приграничных государств и опираясь на теорию стратегии и методологию стратегирования отечественной школы стратегии.

Задачи, которые ставятся в рамках исследования:

- провести стратегический анализ состояния и перспектив развития российско-китайского сотрудничества в сфере туризма;
- проанализировать трансформацию ценностных ориентиров современного туриста и динамику взаимных турпотоков приграничных стран;
- определить направления приложения китайского капитала в сфере туризма в РФ и оценить уровень инфраструктурного обеспечения развития туризма в приграничных регионах России и районах Китая;
- обозначить перспективные крупные инфраструктурные проекты в сфере туризма и определить возможности, открываемые в результате российско-китайского сотрудничества в сфере туризма и международного культурного обмена.

Китай является крупнейшим инвестором в мировую экономику, последовательно реализуя инициативу «Один пояс — один путь», предполагающую создание трансграничных транспортных коридоров, активизацию региональной экономической интеграции, снижение инвестиционных и торговых барьеров и укрепление основ гуманитарного сотрудничества — научно-образовательного, культурного, а также в сфере международного туризма. Одними из наиболее привлекательных сфер приложения китайского капитала являются крупные инфраструктурные проекты, в том числе в сфере транспортной инфраструктуры и гостиничного бизнеса.

## Теоретические основы

Исследованию вопросов стратегических направлений внешнеэкономического сотрудничества Китая с остальным миром в рамках реализации инициативы «Один пояс — один путь» посвящены работы А.А. Маслова [11], Д.М. Мадиярова [12, с. 48], Д.Б. Калашникова [20, с. 27], А.Н. Карнеева [8, с. 105], С.Л. Сазонова, А.Р. Соломатиной, И.Ю. Зуенко и др.

Стратегические направления развития международного туризма, в том числе российско-китайского направления, а также основы проектирования туристского продукта рассмотрены в работах А.Ю. Александровой [2], Е.А. Джанджугазовой [5], Е.А. Рябовой [16], Ю.В. Забаевой, Чжан Синьхао и др.

Научные основы отечественной школы стратегирования заложены В.Л. Квинтом [9; 10; 25], М.К. Алимуратовым [1, с. 156], И.В. Новиковой [14] и др.

## Стратегический анализ состояния и перспектив развития российско-китайского сотрудничества в сфере туризма и международного культурного обмена

Концепция развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>, указ Президента РФ «Об утверждении основ государственной пограничной поли-

<sup>1</sup> Концепция развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа (с изменениями на 16 июня 2022 г.). Распоряжение Правительства РФ 2193-р от 28 октября 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420313859?section=status> (дата обращения: 03.04.2024).



тики Российской Федерации»<sup>1</sup>, Концепция приграничного сотрудничества в Российской Федерации<sup>2</sup> и ряд других нормативно-правовых актов определяют основы приграничного и трансграничного взаимодействия регионов РФ и приграничных государств.

Согласно Концепции развития приграничных территорий субъектов РФ к таковым в отношении Дальнего Востока России относят Республику Бурятию, Забайкальский, Хабаровский и Приморский края, Амурскую область и Еврейскую автономную область.

К приграничным территориям КНР в рамках исследования будут относиться следующие провинции и автономные районы: автономный район Внутренняя Монголия, Синьцзян — Уйгурский автономный район, провинции Хэйлуцзян, Гиринь<sup>3</sup>.

Исторически развитие международного туризма на Дальнем Востоке России осуществлялось в рамках приграничного туризма. С 1993 г. было принято соглашение «О безвизовых групповых туристских поездках граждан», трансформировавшее процесс организации взаимных поездок граждан приграничных государств. Провинция Хэйлуцзян, обладающая самой протяженной границей с РФ и значительным количеством пограничных переходов, по сей день остается самым посещаемым направлением в рамках российско-китайского приграничного туризма. Существенный скачок в росте выездного туризма в Поднебесную был вызван рядом объективных причин экономического характера: упрощение пограничных и таможенных формальностей, близость дешевого китайского рынка товаров и услуг, существенное падение доходов россиян в связи с переходом от плановой экономики к рыночным механизмам хозяйствования, разрушение системы социального дотирования туризма, что сделало труднодоступными поездки населения в европейскую часть страны. С 1990 г. разрешены поездки широкого круга граждан КНР за рубеж с целью отдыха, но в определенный утвержденный перечень стран, куда не входила Россия. А в отраслевой литературе по туризму появляется понятие китайского фактора в развитии международного туризма. Лишь с 2008 г. Россия получает статус одобренного туристского направления.

Важно отметить, что уже в 2008 г. в Северо-Восточном Китае темпы роста доходов от туризма превышают аналогичные средние показатели по стране, развито железнодорожное сообщение, а также гостиничный сектор и сфера досуга. Постепенно вдоль границы двух государств со стороны КНР начинают формироваться крупные города — Хэйхэ, Суйфыньхэ, Дуннин, Мишань, Фуюань, Тунцзян, Лобэй, Жаохэ, Хунчунь с развитой инфраструктурой гостеприимства и торговли [17, с. 114; 24, с. 239]. Одновременно отсутствие приграничной инфраструктуры (транспортной, автомобильных и железнодорожных пунктов пропуска) существенно ограничивает въездной турпоток и тормозит развитие экономики и социальной сферы российских приграничных городов, служащих лишь для осуществления транзитных функций в силу своего географического положения. В ряде важнейших для транзита населенных пунктов нет аэропортовой инфраструктуры (Пограничный,

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 25.04.2018 № 174 «Об утверждении Основ государственной пограничной политики Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_296788/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296788/) (дата обращения: 03.04.2024).

<sup>2</sup> Концепция приграничного сотрудничества в Российской Федерации. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 г. № 2577-р. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/koncepciya\\_prigranichnogo\\_sotrudnichestva\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/koncepciya_prigranichnogo_sotrudnichestva_v_rossiyskoy_federacii.html) (дата обращения: 05.04.2024).

<sup>3</sup> ФЗ РФ от 31 мая 2005 г. № 52-ФЗ «О ратификации Дополнительного соглашения между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой о российско-китайской государственной границе на ее Восточной части» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_53717/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53717/) (дата обращения: 03.04.2024).

Уссурийск, Полтавка, Барабаш) и железнодорожное сообщение значительно уступает китайской стороне. Аналогичная ситуация наблюдается и в отношении индустрии размещения.

Проблемы цифровой трансформации отраслей, демографические риски, смещение ценностных ориентиров поколений и рост веса АТР в развитии международного туризма как основного донора международных турпотоков и поступлений от международного туризма, так и привлекательного аутентичного направления, предполагает необходимость формирования новых высококачественных турпродуктов на регулярной основе как для российской, так и для китайской целевой аудитории [21, с. 122–123; 22, с. 398]. Трансформационные изменения портрета целевого российского туриста выражаются в изменениях мотивов пересечения границы: возросшему интересу к культурной составляющей досуга, краткосрочным туристским поездкам, посещениям нескольких городов, расположенных на пограничных переходах и в прилегающих районах в рамках одной поездки и др.). Исследования<sup>1</sup> дают обширное представление о портрете китайских туристов: аудитория в возрастном диапазоне 25–44 лет, составляющая более половины всех посетителей; отличительной чертой гендерного распределения аудитории является преобладание мужчин в пропорции «один к трем»; профессиональный состав китайских туристов включает государственных служащих, работников культуры, науки и образования, что свидетельствует о разнообразии интересов и мотивов к путешествию. Наблюдаемые изменения структуры турпотока из Поднебесной соответствуют региональному тренду — росту среднего класса в КНР, сформировавшему высокий интерес жителей к путешествиям по АТР [3, с. 50], а регионы Дальнего Востока — ближайшая точка доступа к российскому рынку туристических услуг.

Динамика численности населения КНР по уровню располагаемого дохода представлена в табл. 1.

Рост среднего класса сопровождается процессом урбанизации, что свидетельствует о существенном росте располагаемых доходов населения, а следовательно, повышенном запросе на рекреационные услуги.

Таблица 1<sup>\*</sup>

**Динамика численности населения Китая по уровню располагаемого дохода, млн чел.**

Table 1. Dynamics of China's population by disposable income, million people

Показатель	Годы		
	2015	2021	2025*
Число домашних хозяйств, млн чел., из них:	289	355	386
с располагаемым доходом выше среднего и высоким (>160 000 юаней)	34	138	209
со средним уровнем располагаемого дохода (85 000–160 000 юаней)	192	144	144
с располагаемым доходом ниже среднего и низким (< 85000 юаней)	63	73	63
Доля домохозяйств с располагаемым доходом выше среднего и высоким, %	12	39	54

Источник: составлено автором на основании 2023 China customer report. URL: <https://www.chinatradingdesk.com/post/2023-china-consumer-report>

Примечание: \* в табл. даны прогнозные показатели за 2025 г.

<sup>1</sup> Туристы из Китая снова стали лидерами по числу туристских прибытий // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/499777-turisty-iz-kitaa-snova-stali-liderami-po-cislu-poezdok-v-rossiu> (дата обращения: 03.04.2024).

Динамика поездок за пределы Материкового Китая в разрезе территорий Большого Китая и зарубежных стран показана на рис. 1.

Большинство китайских туристов, пересекающих границу, обладают средним уровнем дохода, т. е. более 11 000<sup>1</sup> юаней ежемесячно, что подчеркивает доступность и привлекательность приграничных туристических ресурсов для разнообразных социальных слоев населения Китая. Помимо шопинга и насыщенной культурной программы, китайский целевой турист отдает предпочтение медицинскому и оздоровительному туризму, что отвечает глобальному тренду на здоровьесбережение и экотуризм, наиболее ярко проявившему себя в постпандемийный период. Важно отметить, что российский целевой турист также является активным потребителем оздоровительного туризма, в основе которого лежат в том числе смешанные техники, сочетающие как традиционную медицину, так и восточные практики оздоровления.

Полученные в результате анализа выводы о российско-китайском приграничном туризме — ценный информационный ресурс для разработки эффективных стратегий, направленных на улучшение туристического опыта и стимулирование взаимных турпоездки приграничных стран. Приоритет краткосрочных поездок предполагает реализацию перечня мероприятий по улучшению инфраструктуры и развитию туристических аттракций вблизи пограничных переходов.

В приграничной зоне между Россией и Китаем уже существует значительное количество достопримечательностей, отражающих культурный код обеих стран. Ярким примером таких инициатив является Парк народных обычаев китайско-рос-

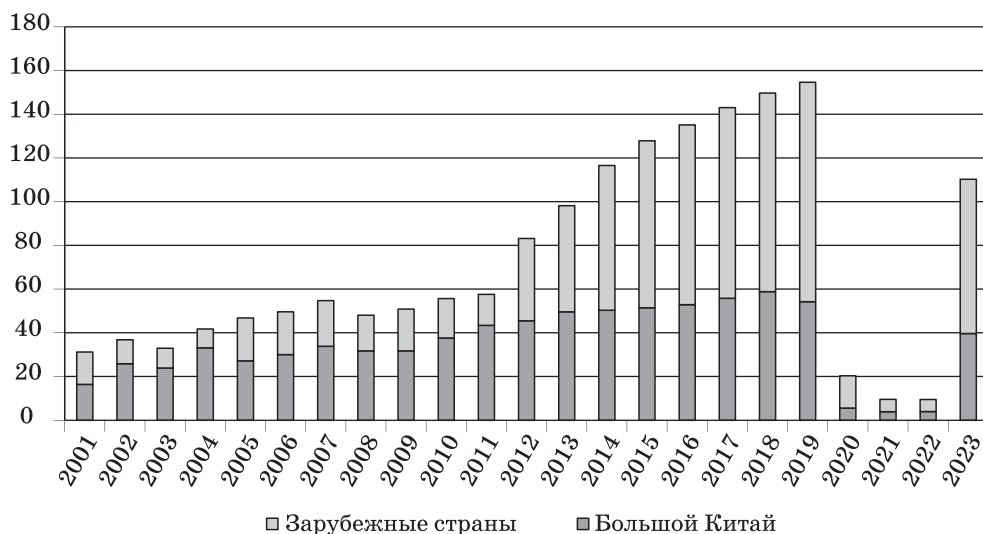


Рис. 1. Динамика туристического потока за пределы Материкового Китая в разрезе территорий Большого Китая и зарубежных стран

Fig. 1. Dynamics of tourist flow outside Mainland China in the context of the territories of Greater China and foreign countries

Источник: Chinese Outward Tourism Research Institute (COTRI). URL: <https://china-outbound.com/publications>

<sup>1</sup>Национальное статистическое бюро Китая [National Bureau of Statistics of China]. URL: <https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01> (дата обращения: 03.04.2024).

сийских национальностей, расположенный на границе Китая и России и занимающий площадь 87 000 м<sup>2</sup>. Расширение туристических маршрутов может охватывать уникальные архитектурные памятники, музеи, места исторического значения, а также разнообразные события и фестивали.

В табл. 2 представлен сравнительный анализ показателей развития приграничного туризма между Россией и КНР.

Результаты анализа состояния развития приграничного туризма между РФ и КНР наглядно демонстрируют отставание уровня инфраструктурного обеспечения отрасли и традиционный перекоп в сторону выездного туризма, исторически сфор-

Таблица 2

**Сравнительный анализ показателей развития приграничного туризма между Россией и КНР**

Table 2. Comparative analysis of cross-border tourism development indicators between Russia and China

№	Показатель	Годы			
		2017	2019	2021	2023
<b>1</b>	<b>Турпоток</b>				
1.1	Въездной китайский турпоток, тыс. чел.	1100,0	1405,0	29,7	360,0
1.2	Выездной из РФ в КНР, тыс. чел.	1730,0	2330,0	17,4	470,0
<b>2</b>	<b>Приграничная инфраструктура</b>				
2.1	<i>Гостиницы, шт.</i>				
	На территории приграничных регионов ДФО	677,0	722,0	806,0	782,0
	На территории КНР	977,0	1043,0	1225,0	1340,0
2.2	<i>Транспортная инфраструктура</i>				
	Авто на приграничной территории РФ (плотность автодорог общего пользования с твердым покрытием, км на 1000 км <sup>2</sup> территории)	38,9	39,3	39,8	40,0
	Ж/д на приграничной территории РФ (плотность ж/д путей на 10 000 км <sup>2</sup> территории)	50,4	50,4	50,4	50,4
	Авто на приграничной территории Китая (плотность автодорог, км на 1000 км <sup>2</sup> территории)	188	194	203	207
	Ж/д на приграничной территории Китая (плотность ж/д дорог, км дорог на 10 000 км <sup>2</sup> территории)	86	91	99	101
	Всего международных аэропортов в приграничной зоне РФ, шт.	5	5	5	5
	Всего международных аэропортов в приграничной зоне КНР, шт.	7	7	7	7

Источник: составлено автором по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> и по данным Национального статистического бюро Китая [National Bureau of Statistics of China]. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsjsj/2023/indexeh.htm>

мировавшегося ввиду особенностей географического положения дальневосточных территорий страны и особенностей экономической системы макрорегиона: значительном расстоянии дальневосточных территорий от центральных регионов страны, разрыве экономических связей, узости внутреннего потребительского рынка и прочее.

Всего на российско-китайской границе оборудовано 25 пунктов пропуска: Хэйлунцзян — 19 пунктов пропуска, Цзилинь — два пункта пропуска (ПП), Автономный район Внутренняя Монголия — 4 ПП<sup>1</sup>, некоторые из них требуют значительной модернизации и на сегодняшний день временно выведены из эксплуатации. Стратегическая задача правительств обеих стран — комплексная модернизация пунктов пропуска. Реализуется программа по развитию 13 приоритетных пунктов пропуска, покрывающих 97% грузового и пассажирского потока через российско-китайскую границу на Дальнем Востоке<sup>2</sup>. Вышеназванная инфраструктура представлена следующими видами ПП: 4 железнодорожных (Суйфэнхэ, Маньчжурия, Хуньчунь, Тунцзян); 10 автомобильных (Маньчжурия, Хэйшаньтоу, Шивэй, Хуньчунь, Суйфэнхэ, Дуннин, Мишань и др.); 9 смешанных (Хэйхэ, Тунцзян, Жаохэ, Лобэй, Цзяинь и др.); 1 речной ПП — Фуюань и 1 пешеходный ПП — канатная дорога Хэйхэ.

Согласно данным Минтранса<sup>3</sup>, мероприятия по строительству и модернизации комплексной транспортной инфраструктуры по автомобильным и железнодорожным, речным и смешанным пунктам пропуска, обеспечивающим рост грузо- и пассажирооборота на российско-китайском участке государственной границы запланировано завершить до 2027 г.

Развитие российско-китайского сотрудничества в области туризма характеризуется определенными особенностями [13, с. 43].

1. Ярко выраженная асимметрия взаимных туристских потоков. Основной турпоток из Поднебесной направляется во Владивосток. По туристскому предложению — шопинг-туры, деловой туризм. Въездной турпоток в приграничные регионы КНР характеризуется полицентричностью и диверсифицирован по предложению (образовательный, лечебно-оздоровительный, медицинский, спортивный, экологический, деловой, шопинг и пр.). Успешно работает процедура возврата налогов с покупок иностранных граждан (11%) при выезде из КНР, а также с 2019 г. функционирует Хэйлунцзянская пилотная зона свободной торговли.
2. Значительные выездные турпотоки в приграничные китайские провинции были продиктованы рядом причин (экономических, инфраструктурных, вопросами качества и диверсифицированности турпродукта и прочее), которые не теряют актуальности и по сей день.
3. Близость китайского рынка товаров и услуг, их относительная доступность (ценовая, транспортная) и хорошее качество.

Все вышеперечисленное привело к тому, что в 2008 г. доходы от туризма провинций Цзилинь, Ляонин, Хэйлунцзян составили 275,5 млрд юаней, турпоток —

<sup>1</sup> Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о пунктах пропуска на российско-китайской государственной границе (с изменениями на 3 декабря 2019 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1900382?section=status> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>2</sup> Информационно-аналитический материал о пунктах пропуска, расположенных на основных (перспективных) международных транспортных коридорах «Север-Юг» и «Восток-Запад», проходящих через Евразийский экономический союз [Электронный ресурс]. URL: [https://eaeu.org/upload/files/dep\\_tamoj\\_infr/0i191/InfoMat\\_EAEU\\_Transport\\_Corridors.pdf](https://eaeu.org/upload/files/dep_tamoj_infr/0i191/InfoMat_EAEU_Transport_Corridors.pdf) (дата обращения: 01.04.2024).

<sup>3</sup> Развитие приграничной инфраструктуры: цели и результаты [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/interviews/518> (дата обращения: 10.04.2024).

более 5 млн чел., что превысило показатели роста турпотока провинций по состоянию на 2004 г. на 174%, 136%, 160% соответственно [4, с. 153].

Проблема несоответствия уровня развития общей (обеспечивающей) и специальной туристской инфраструктуры по обе стороны границ государств наблюдается и по сей день [6, с. 29–30].

Цзоу Сютин в работе «Российско-китайские зоны приграничного сотрудничества: перспективы взаимодействия РФ и КНР» [18, с. 138–147] обозначает в качестве приграничных зон приоритетного стратегического развития следующие территории: приграничные контрольно-пропускные пункты, приграничные города, зоны приграничного и трансграничного экономического сотрудничества. В вышеназванной статье рассматриваются пять зон трансграничного экономического сотрудничества приграничных регионов России и провинции Хэйлуцзян: «Суйфэньхэ-Пограничный» (сотрудничество по 6 направлениям, среди которых — торговля, в том числе электронная, финансы, логистика, туризм и др.), «Хэйхэ-Благовещенск» (крупные инфраструктурные проекты — строительство порта, комплексной бондовой зоны, логистической зоны крупнооптовых товаров, трансграничной зоны сотрудничества в сфере туризма), «Тунцзян — ЕАО» (г. Тунцзян рассматривает трансграничный туризм как приоритетное направление развития экономики территории, проводятся Российско-китайские культурные сезоны приграничных территорий и другие событийные мероприятия), «Дунин — Октябрьский район» (зона обработки трансграничной торговли Дунин — Полтавка). А также трансграничная зона экономического сотрудничества на о. Большой Уссурийский. Совместная реализация стратегического проекта — превращение острова в «центр экологической цивилизации, сотрудничества и развития, дружбы и гармонии» [18, с. 138–147], создание на острове международной зоны отдыха и туризма. Трансграничная зона российско-китайского экономического сотрудничества на о. Большой Уссурийский предполагает строительство следующей инфраструктуры: зоны экотуризма, заповедника водно-болотных угодий, российско-китайского центра с режимом duty free, гостиничного комплекса и канатной дороги до набережной Хабаровского края, музейного комплекса, международного грузопассажирского пункта пропуска и др.

Провинция Хэйлуцзян является ведущей международной площадкой в сфере установления административных и культурных контактов дальневосточных территорий с Китаем. Именно здесь проводят крупную торгово-экономическую ярмарку, на базе которой прошло первое Российско-Китайское Экспо [7, с. 417].

В сфере туризма между Россией и Китаем существует определенная динамика сотрудничества, однако она частично обусловлена отсутствием конкретных законодательных рамок в Китае. Россия и Китай заключили ряд международных соглашений, направленных на сотрудничество в области туризма, самым важным является Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о взаимной безвизовой поездке граждан от 9 ноября 2000 г.<sup>1</sup> Важным моментом в этом взаимодействии является участие ключевых регионов из обеих стран. В частности, автономные районы Внутренней Монголии, Синьцзян-Уйгурский автономный район, провинция Хэйлуцзян и Гирич выделяются как основные зоны сотрудничества между Китаем и Россией в сфере туризма. В этих регионах действуют специальные правила и политики, направленные

<sup>1</sup> Соглашение между правительством Российской Федерации и правительством Китайской Народной Республики о безвизовых групповых туристических поездках от 29 февраля 2000 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://economy.gov.ru/material/file/550ddaf5547eaf5ea8ccc4f4a83e82c5/soglashenie\\_mezhdu\\_pravitelstvom\\_rf\\_i\\_pravitelstvom\\_kitayskoy\\_narodnoy\\_respubliki.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/550ddaf5547eaf5ea8ccc4f4a83e82c5/soglashenie_mezhdu_pravitelstvom_rf_i_pravitelstvom_kitayskoy_narodnoy_respubliki.pdf) (дата обращения: 03.04.2024).



ные на облегчение визового режима, упрощение процедур пересечения границы, а также в рамках приграничных территорий осуществляется обмен опытом и передача знаний между регионами.

### Стратегический анализ российско-китайского сотрудничества в сфере туризма: приоритетные проекты и возможности для развития

Реализация крупных проектов в сфере туризма и международного культурного обмена, в том числе инфраструктурных, расширяет возможности наращивания взаимных турпотоков и поступлений от международного туризма приграничных стран. Под инфраструктурным обеспечением развития туризма в рамках статьи понимается наличие в дестинации развитой обеспечивающей работу объектов коммунальной, социальной, транспортной, энергетической и цифровой, а также туристской инфраструктур (средств размещения, питания, туристских информационных центров).

Развитие российско-китайского сотрудничества в сфере туризма может выйти на новый уровень взаимовыгодных партнерских отношений в случае успешной реализации следующих стратегических приоритетов инфраструктурного обеспечения развития отрасли с непосредственным участием китайского и российского капиталов (табл. 3).

Таблица 3

#### Стратегические приоритеты инфраструктурного обеспечения развития трансграничного туризма

Table 3. Strategic priorities for infrastructure support development of cross-border tourism

Стратегический приоритет	Содержание	Эффект от реализации приоритета
Развитие обеспечивающей инфраструктуры	1. Расширение и модернизация железнодорожной сети. 2. Строительство мостов и канатных дорог, объединяющих территории приграничных государств, создающих возможности для реализации трансграничных проектов	1. Повышение качества туристической услуги, а также создание бесшовного туристского опыта. 2. Транспортная доступность уникальных туристских локаций
Развитие туристской инфраструктуры	Строительство коллективных средств размещения и развитие туристических центров в ключевых туристических дестинациях	1. Создание комплексной туристической услуги, по качеству соответствующей аналогам развитых дестинаций Европы и США. 2. Учет национальных особенностей туристов направляющих рынков (программа China friendly)
Цифровая трансформация отрасли туризма	1. Создание системы обмена туристской информацией на уровне государства и между государствами-партнерами (виртуальные туры, создание единого событийного календаря и его размещение на официальных турпорталах стран-партнеров, создание со-	1. Улучшение доступности и удобства планирования, бронирования и покупки туров. 2. Прозрачность туристского рынка обеих стран, возможность самостоятель-

Стратегический приоритет	Содержание	Эффект от реализации приоритета
	<p>вместных событийных календарей приграничных государств и пр.).</p> <p>2. Развитие онлайн-торговли турпродуктами на цифровых торговых площадках обеих стран.</p> <p>3 Создание мобильного приложения для туристов с интерактивной картой, гидом, возможностью бронирования и оплаты услуг.</p> <p>4. Развитие сетей связи нового поколения (5G) для обеспечения быстрого и стабильного доступа в интернет в уникальных туристских локациях обеих стран.</p> <p>5. Строительство и развитие дата-центров для хранения и обработки данных об основных показателях развития туризма в масштабах страны/региона, провинций и областей.</p> <p>6. Внедрение облачных сервисов для хранения и управления базами данных в сфере туризма</p> <p>7. Совершенствование технологий обработки big data по турпотоку, пространственно-территориальному планированию развития туризма и прочее. Создание уникального ценностного предложения для туристов направляющих рынков, создание инновационных турпродуктов (с дополненной, виртуальной реальностью) и пр. [23, с. 86].</p> <p>8. Онлайн-оформление единой электронной визы</p>	<p>ного планирования поездки.</p> <p>3. Высокая скорость обработки данных и качества предоставления услуг.</p> <p>4. Клиентоцентричный сервис.</p> <p>5. Обеспечение хранения, обработки и управления данными туристической отрасли.</p> <p>6. Повышение эффективности и гибкости работы туристических организаций и предоставление новых сервисов туристам в режиме 24/7/365.</p> <p>7. Упрощение туристских формальностей, перенос их в цифровую среду</p>

Источник: составлено автором.

Стратегически значимым для экономики обеих стран мегаинфраструктурным проектом и важнейшей транспортной артерией экономического коридора Россия — Китай — Монголия является китайско-российский мост Хэйлуцзян. После завершения строительства железнодорожного моста Тунцзян — Россия, порт Тунцзян будет соединен с речным портом в России, устанавливая важные связи с Сибирской железной дорогой. Данный инфраструктурный проект дает возможность в разы ускорить двустороннее экономическое развитие и торговлю, содействуя также и транснациональному развитию туризма.

Канатная дорога, пересекающая пограничную реку и соединяющая Благовещенск с Хэйхэ, характеризуется длиной в 768 м и временем перехода не более 5–6 мин. Этот инфраструктурный объект позиционируется как первая в мире трансграничная

канатная дорога. Проект предполагается завершить к 2025 г. Вместе с мостом Хэйлунцзян канатная дорога войдет в состав нового туристского кластера.

В сфере авиации, Хэйлунцзян и Внутренняя Монголия модернизируют аэропортовую инфраструктуру. Реализуются планы на инвестиции второго этапа строительства аэропорта Харбина и строительства новых аэропортов Суйфэньхэ, Цзяинь и Мулань на китайской стороне, а также международного аэропорта Хух-Хото Шенгл во Внутренней Монголии.

Создание новых трансграничных туристических маршрутов, особенно через природные достопримечательности, исторические места и культурные объекты, могло бы стать следующим шагом стратегического развития направления. Создание совместных транспортных узлов, таких как станции или аэропорты, на границе между Россией и Китаем, могло бы обеспечить более эффективные и удобные пункты пересадки для пассажиров, что не только сократило бы время путешествия, но и стимулировало бы туристический поток.

Существующая цифровая инфраструктура также играет важную роль в обеспечении комфортного и информированного туристического опыта, применяются разные интернет-платформы и мобильные приложения типа Мейтуань для предоставления туристической информации, в том числе о том, где находятся достопримечательности, рекомендации по ресторанам и отелям.

Внедрение систем онлайн-формирования электронных виз для упрощения процедур пересечения границ туристами, а также решение вопросов со способами оплаты товаров и услуг китайскими туристами, безусловно, будет способствовать росту приграничного туризма.

В ряде научных исследований по проблематике статьи [19] подчеркивается, что туристская отрасль КНР характеризуется экстенсивным развитием, что предопределяет необходимость реализации стратегии «трех шагов», подразумевающей поэтапное развитие отрасли на пути становления Китая в качестве крупнейшего международного туристского центра мирового уровня: первый этап (2015–2020 гг.) — переход от экстенсивного к сравнительно интенсивному развитию, второй этап (2021–2030 гг.) — переход от сравнительно интенсивного к высоко интенсивному развитию и, наконец, третий этап (2031–2040 гг.) — формирование высокоразвитой, в том числе с точки зрения инфраструктуры, международной туристской дестинации.

## **Заключение**

Стратегический анализ приграничного туризма между Россией и Китаем выявил ряд перспективных направлений для дальнейшего развития названной сферы экономических отношений. Результаты социологических исследований, рассмотренных нами ранее в статье и связанных с трансформацией предпочтений туристов из Китая и РФ, создают фундаментальную основу для формирования уникальных туристических предложений. Крупные инфраструктурные объекты, такие как мосты, канатные дороги и аэропорты, являются ключевыми инфраструктурными проектами, способными продвинуть туристическую индустрию в приграничных районах.

Китайско-российский мост Хэйлунцзян и трансграничная канатная дорога между Благовещенском и Хэйхэ становятся инструментами укрепления связей стран. Создание трансграничных туристических маршрутов через природные, исторические и культурные достопримечательности, включая Харбинский международный фестиваль льда и снега, Китайскую стену и оздоровительные курорты озера Хунхэ, представляет собой перспективный способ привлечения туристов обеих стран. Инвестиции в инфраструктуру аэропортов в Хэйлунцзяне и Внутренней Монголии подчеркивают стремление обеих стран к совершенствованию авиационной доступности. Таким образом, в контексте растущей взаимной любви культур России и Китая,

создание трансграничных туристических маршрутов и улучшение инфраструктуры представляют собой стратегические шаги к дальнейшему сближению двух великих наций. Акцент на инновации, уникальные маршруты и качественную инфраструктуру обеспечивает перспективный взгляд на будущее приграничного туризма между Россией и Китаем.

По результатам проведенного анализа были сформулированы десять предложений по стратегическому развитию трансграничного туризма. Предложение № 1 предлагает создание интегрированных туристических маршрутов, объединяющих знаковые достопримечательности: Харбин, Китайскую стену, озеро Хунхэ, музей Хабаровска и природные красоты Красноярского края. Данный шаг не только упростит путешествия для туристов, но и создаст уникальный туристический продукт, способствующий привлечению новых посетителей. Предложение № 2 направлено на развитие инфраструктуры (обеспечивающей, общей и специальной туристской) в приграничных районах.

Предложение № 3 предлагает организацию совместных культурных фестивалей и событий, которые подчеркнут общее культурное наследие и традиции России и Китая, многократно усиливая культурный обмен. Предложение № 4 предполагает использование современных каналов маркетинга и коммуникации для продвижения дестинации обоих государств.

Предложение № 5 подразумевает обеспечение разнообразных пакетов услуг, соответствующих интересам различных категорий туристов, что сделает отдых в регионе привлекательным для широкого круга посетителей.

Предложение № 6 предлагает внедрение современных технологий, таких как мобильные приложения и виртуальные туры, для улучшения туристического опыта и обеспечения доступа к информации, что повысит удобство и привлекательность туристского продукта.

Предложение № 7 предполагает развитие экотуризма с акцентом на сохранение природы и вовлечение местного населения в устойчивые туристические практики, что не только способствует сохранению природной экосистемы региона, но и создает уникальное туристическое предложение для экологически осознанных посетителей.

Предложение № 8 уделяет внимание укреплению культурного обмена через создание мультиязычных информационных пунктов и обучение персонала, что способствует межкультурному взаимопониманию и комфортному пребыванию иностранных туристов.

Предложение № 9 направлено на поддержку малых предприятий и ремесленников в развитии сувенирной продукции, что позволит создать уникальные товары, отражающие культурное наследие региона.

Предложение № 10 предлагает внедрение системы финансовых стимулов для туристических компаний, ориентированных на развитие устойчивого туризма и вовлечение местных сообществ в отрасль.

Данные меры не только реализуют мультипликативный эффект туризма через увеличение туристического потока, стимулирование МСП и развитие обеспечивающей и туристской инфраструктуры, но и способствуют сохранению культурного и природного наследия, а также содействуют межкультурному взаимопониманию и устойчивому развитию. Внедрение описанных предложений позволит регионам по обе стороны границы раскрыть свой туристический потенциал.

## Литература

1. Алимуратов М. К., Власюк Л. И. Стратегирование — новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. 2017. Т. 107. № 11. С. 154–159. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-11-154-159

2. *Александрова А. Ю.* Международный туризм : учебник. М. : КноРус. 2016. 459 с. EDN QTFXLZ
3. *Боголюбова С. А., Боголюбов В. С.* Современные факторы и проблемы привлекательности России как туристской дестинации для китайских туристов // Азимут научных исследований: экономика и управление. Т. 7. № 4(25). 2018. С. 48–252. EDN YSZHAT
4. *Вэнь Ли.* Китайско-российское сотрудничество в области туризма // Россия в АТР. 2011. № 3. С. 151–158. EDN OODJWH
5. *Джанджугазова Е. А.* Красный маршрут как форма российско-китайского сотрудничества // Туризм и региональное развитие : сб. науч. статей. Вып. 10. 2017. С. 27–32. EDN ZMUSVX
6. *Дай Сымэн.* Оценка актуальных инфраструктурных проектов в поддержку приграничного сотрудничества России и Китая в сфере туризма // Sciences of Europe. № 39. 2019. С. 27–32. EDN CAPNDU
7. *Иванов С. А.* Перспективы сотрудничества провинции Хэйлуцзян с Приморским краем // Общество и государство в Китае. 2018. № 1. С. 58–62. EDN XVFOXZ
8. *Карнеев А. Н., Борох О. Н., Виноградов А. В., Давыдов О. В.* [и др.] Реакция политических систем стран Тихоокеанской Азии на происходящие изменения и новые вызовы // Мировая экономика и международные отношения. Т. 61. № 7. С. 98–108. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-8-96-108
9. *Квинт В. Л.* Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7 (79). С. 6–11. EDN UBHJLL
10. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бюджет. 2012. 626 с. EDN QVGRVN
11. *Маслов А. А.* Китай 2020. Пандемия, общество и глобальные альтернативы. М. : Рипол Классик. 2020. 388 с. EDN BYGOLA
12. *Мадиярова Д. М., У Шуай.* Сотрудничество России и Китая в сфере реализации проекта «Один пояс — один путь» // Вестник науки. 2022. № 6 (51). С. 46–60. EDN: BCLSUК
13. *Мулицева Д. В., Третьякова О. С.* Исследование современных российско-китайских отношений в сфере туризма и перспектив их развития // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2019. № 10. С. 41–45. EDN QPSLLJ
14. *Новикова И. В., Ван Юйшань.* Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 293–303. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303
15. Российско-китайский диалог: модель 2020. Доклад № 58/2020 [С. Г. Лузянин (рук.) [и др.]; Х. Чжао (рук.) [и др.]]; Российский совет по международным делам (РСМД). М. : НП РСМД, 2020. 254 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/Russia-China-2020-Report58.pdf> (дата обращения: 10.04.2024).
16. *Рябова Е. А.* Экономика и организация туризма: международный туризм : учебник. М. : КноРус. 2016. 566 с. EDN TМZYOZ
17. *Сазыкин А. М., Широкова А. В.* Развитие международного туризма в Приморском крае: китайское направление // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2022. № 1. С. 108–119. DOI:10.24866/1998-6785/2022-1/108-119
18. *Цзоу Сютин.* Российско-китайские зоны приграничного сотрудничества: перспективы взаимодействия РФ и КНР // Россия и АТР. 2020. № 3 (109). С. 134–150. EDN: PССSNW
19. *Цзян Цзюньцзин.* Китайский туризм в России: современное состояние и тенденции // Век информации (сетевое издание). 2019. Т. 3. № 3(8). 2019. DOI: 10.33941/ageinfo.com33(8)13
20. *Чубаров И., Калашников Д.* «Один пояс — один путь»: глобализация по-китайски // Мировая экономика и развитие отношений. 2018. Т. 2. С. 62. № 1. С. 25–33. DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-1-25-33
21. *Чхотуа И. З., Садовничая А. В.* Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Экономическое возрождение России. № 2 (76). С. 119–134. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134
22. *Чхотуа И. З.* Стратегическое развитие туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. Т. 2. № 3 (5). С. 390–404. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404
23. *Чхотуа И. З.* Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 81–96. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96
24. *Язовских Е. В., Чжэн Циньфан.* Китайско-российское сотрудничество в области туризма на современном этапе // MODERN ECONOMY SUCCESS. 2020. № 1. С. 238–242. EDN DNMRJK

25. *Квинт В. Л.* 战略规划概观 Shanghai University Press. Шанхай, Китай. 2021. 168 с. (На китайском яз.). EDN IJQHPZ

#### Об авторах:

**Абдумалеке Айишауле**, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); ayishawulie@mail.ru

**Чхотуа Илона Зурабовна**, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук, MBA; Chkhotua@inbox.ru; ORCID: 0000-0001-7234-0862

#### References

1. Alimuradov M. K., Vlasuyk L. I. Strategy — a new area of professional knowledge // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2017. T. 107. № 11. P. 154–159. (In Russ.) DOI: 10.22394/1726-1139-2017-11-154-159
2. Alexandrova A. Yu., International tourism. Moscow : KnoRus. 2016. 459 p. (In Russ.) EDN QTFXLZ
3. Bogolyubova S. A., Bogolyubov V. S. Modern factors and problems of the attractiveness of Russia as a tourist destination for Chinese tourists // Azimuth of scientific research: economics and management [Azimut nauchnyh issledovaniy: ekonomika i upravlenie]. Vol. 7. N 4 (25). 2018. P. 48–252. (In Russ.) EDN YSZHAT
4. Wen Li. Chinese-Russian cooperation in the field of tourism // Russia in the Asia-Pacific region. [Rossiya v Aziatsko-Tihookeanskom regione]. 2011. N 3. P. 151–158. (In Russ.) EDN OODJWH
5. Dzhandzhugazova E. A. Red route as a form of Russian-Chinese cooperation // Tourism and regional development. Collection of scientific articles [Turizm i regional'noe razvitie. Sbornik nauchnyh statej]. 2017. Release 10. P. 27–32. (In Russ.) EDN ZMUSVX
6. Dai Ximen. Assessment of current infrastructure projects in support of cross-border cooperation between Russia and China in the field of tourism // Sciences of Europe. N 39. 2019. P. 27–32. (In Russ.) EDN CAPNDU
7. Ivanov S. A. Prospects for cooperation between Heilongjiang Province and the Primorsky Territory // Society and State in China [Obshchestvo i gosudarstvo v Kitae]. 2018. N 1. (In Russ.) EDN XVFOXZ
8. Karneev A. N., Borokh O. N., Vinogradov A. V., Davydov O. V. [et al.] Reaction of political systems of the countries of Pacific Asia to ongoing changes and new challenges // World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]. Vol. 61. N 7. P. 98–108. (In Russ.) DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-8-96-108
9. Kvint V. L. Strategy development: monitoring and forecasting of the internal and external environment // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. N 7 (79). P. 6–11. (In Russ.) EDN UBHJLL
10. Kvint V. L. Strategic management and economics in the global emerging market. Moscow : Budget. 2012. 626 p. (In Russ.) EDN QVGRVN
11. Maslov A. A. China 2020. Pandemic, society and global alternatives. Moscow : Ripol Classic. 2020. 388 p. (In Russ.) EDN BYGOLA
12. Madiyarova D. M., Wu Shuai. Cooperation between Russia and China in the implementation of the “One Belt, One Road” project // Bulletin of Science [Vestnik nauki]. 2022. N 6 (51). P. 46–60. (In Russ.) EDN BCLSUJ
13. Mulintseva D. V., Tretyakova O. S. Study of modern Russian-Chinese relations in the field of tourism and prospects for their development // Science and tourism: interaction strategies [Nauka i turizm: strategii vzaimodejstviya]. 2019. N 10. P. 41–45. (In Russ.) EDN QPSLLJ
14. Novikova I. V., Wang Yushan. Strategic planning of economic development of China // Strategy: theory and practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2022. Vol. 2. N 3. P. 293–303. (In Russ.) DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303
15. Russian-Chinese dialogue: model 2020. Report N 58/2020 / [S. G. Luzyanin (manager), etc.; H. Zhao (director), etc.]; Russian International Affairs Council (RIAC). Moscow : NP RIAC. 2020. 254 p. [Electronic resource]. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/Russia-China-2020-Report58.pdf> (accessed: 04.10.2024). (In Russ.)
16. Ryabova E. A. Economics and organization of tourism: international tourism : textbook / I. A. Ryabova. M. : KnoRus. 2016. 566 p. (In Russ.) EDN TMZYOZ



17. Sazykin A. M., Shirokova A. V. Development of international tourism in the Primorsky Territory: Chinese direction // Oikumena. Regional studies [Ojukumena. Regionovedcheskie issledovaniya]. 2022. N 1. P. 108–119. (In Russ.) DOI:10.24866/1998-6785/2022-1/108-119
18. Zou Xiuting. Russian-Chinese zones of cross-border cooperation: prospects for interaction between the Russian Federation and the People's Republic of China // Russia and the Asia-Pacific region [Rossiya v Aziatsko-Tihookeanskom regione]. 2020. N 3 (109). P. 134–150. (In Russ.) EDN PSSSNW
19. JYANG Junjing Chinese tourism in Russia: current state and trends // Age of Information (Network publication) [Vek informacii (Setevoe izdanie)]. 2019. Vol. 3. N 3 (8). 2019. (In Russ.) DOI: 10.33941/ageinfo.com33(8)13
20. Chubarov I., Kalashnikov D. "One Belt — One Road": globalization in Chinese// World economy and development of relations [Mirovaya ekonomika i razvitie otnoshenij]. 2018. Vol. 2. P. 62. N 1. P. 25–33. (In Russ.) DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-1-25-33
21. Chkhotua I. Z., Sadovnichaya A. V. Transborderism as a strategic factor in the development of tourism and exhibition and fair activities in the Russian Far East // The Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii]. N 2 (76). P. 119–134. (In Russ.) DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134
22. Chkhotua I. Z. Strategic development of tourism in the Russian Far East // Strategy: theory and practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. Vol. 2. N 3 (5). P. 390–404. (In Russ.) DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404
23. Chkhotua I. Z. Strategic directions for the development of the tourism industry in the digital economy // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2021. N 4. P. 81–96. (In Russ.) DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96
24. Yazovskikh E. V., Zheng Qinfang. Chinese-Russian cooperation in the field of tourism at the present stage // MODERN ECONOMY SUCCESS. 2020. N 1. P. 238–242. (In Russ.) EDN DNMRJK
25. Kvint V. L. 战略规划概观 Shanghai University Press. Shanghai, China. 2021. 168 p. (In Chinese.) EDN IJQHPZ

**About the authors:**

**Ayishawulie Abudemaleke**, postgraduate, Moscow School of Economics M. V. Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); ayishawulie@mail.ru

**Ilna Z. Chkhotua**, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, Moscow School of Economics M. V. Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), Ph. D. (Econ.), MBA; Chkhotua@inbox.ru; ORCID: 0000-0001-7234-0862

## Русский язык в сфере государственной службы: проблемы освоения и употребления заимствованной лексики

Семенова Г. П.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; spb.gsem@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Статья посвящена трудностям освоения и ошибкам употребления иноязычных слов в устной и письменной деловой (служебной) коммуникации на русском языке. Актуальность темы объясняется особой речевой ответственностью представителей социально значимых профессий, использующих русский язык как государственный, а также проблемами, возникающими при исполнении положений Федерального закона «О государственном языке Российской Федерации» с изменениями от 28 февраля 2023 г. В статье обосновывается тезис о необходимости при употреблении заимствованных слов учитывать не только отсутствие русских аналогов, но и другие факторы. Большое значение для сбора языкового материала имел опыт работы автора на факультете дополнительного образования в Северо-Западном институте управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, в органах исполнительной власти Санкт-Петербурга и Северо-Запада России, в Межрегиональном ресурсном центре при Администрации Губернатора СПб. Теоретические методы (анализ, синтез, историзм) позволили выявить субъективные и объективные трудности освоения, типичные ошибки употребления заимствованных слов, а также актуализировать способы их преодоления, что может иметь практическое значение для осознанного исполнения указанного закона и совершенствования культуры русской деловой (служебной) речи.

*Ключевые слова:* Федеральный закон о русском языке, социальная коммуникация, официально-деловой (служебный) язык, семантика, иноязычная лексика

**Для цитирования:** Семенова Г. П. Русский язык в сфере государственной службы: проблемы освоения и употребления заимствованной лексики // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 184–196.

## Russian Language in the Field of Civil Service: Problems of Development and Using Borrowed Vocabulary

Galina P. Semenova

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

### ABSTRACT

The article is devoted to the difficulties of mastering and errors in the use of foreign words in oral and written business (office) communication in Russian. The relevance of this topic is explained by the special speech responsibility of representatives of socially significant professions who use Russian as the state language, as well problems arising in the implementation as of the provisions of the Federal Law “On the State Language of the Russian Federation” as amended on February 28, 2023. The article substantiates the thesis about the need to take into account not only the lack of Russian analogues, but also other factors when using borrowed words. Of great importance for collecting language material was the author’s many

years of work experience at the Faculty of Additional Education at the North-Western Academy of Public Administration (now the North-Western Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation), in the executive authorities of Saint Petersburg and North-West Russia, in the Interregional Resource Center under the Administration of the Governor of Saint Petersburg. Theoretical methods (analysis, synthesis, historicism) made it possible to identify subjective and objective difficulties in mastering, typical errors in the use of borrowed words, as well as update ways to overcome them, which can be of practical importance for the conscious implementation of this law and improving the culture of Russian business (official) speech.

*Keywords:* Federal Law on the Russian Language, social communication, official business (service) language, semantics, borrowed vocabulary

**For citing:** Semenova G. P. Russian Language in the Field of Civil Service: Problems of Development and Using Borrowed Vocabulary// Administrative consulting. 2024. N 5. P. 184–196.

*Апробация* — это душенька моя светлая,  
а *бордюр* — совсем наоборот.

*Из романа М. А. Шолохова «Поднятая целина»*

«А нуте-ка, сунься теперь с русской фразой — беда. Вся речь пересыпана словами с иностранным, туманным значением. От этого затрудняется речь, нарушается дыхание и треплются нервы», — возмущался обыватель из рассказа М. Зощенко «Обезьяний язык» (1925). В конце XX в. бум лексических заимствований происходил уже на фоне всеобщего среднего образования с изучением английского языка как основного иностранного, при этом был настолько чрезмерным, что стал одной из причин для принятия Федерального закона «О государственном языке Российской Федерации» (2005) с последними изменениями от 28 февраля 2023 г.<sup>1</sup> Законом предписывается, что в сферах использования русского языка как государственного — в государственном и муниципальном управлении, судопроизводстве, образовании, СМИ, рекламе, информации для потребителей, а также в официальных устных и письменных коммуникациях организаций всех форм собственности — «не допускается употребление слов и выражений, не соответствующих нормам современного русского литературного языка (в том числе нецензурной брани), за исключением иностранных слов, которые не имеют общеупотребительных аналогов в русском языке».

Неполнота формулировки сделала этот пункт закона мишенью для критики, породив сомнения в эффективности «запретительных по своему содержанию действий без учета внутренних законов сложной знаковой системы» [13, с. 118]. Если следовать положению закона, то слова *президент, администрация, муниципальный* и др. тоже должны заменяться в официальных текстах русскими аналогами: *глава, управление, городской (сельский)*. Вряд ли составители закона имели в виду что-либо подобное, но очевидно, что «недостаточное владение авторами судьбоносных документов ясным и точным деловым языком приводит к серьезным проблемам при исполнении таких документов, а зачастую исключает всякую возможность этого исполнения» [18, с. 199]. Попробуем без издержек «полемиического задора» разобраться в проблеме с учетом принципа историзма и тенденций развития русского языка.

Давно признано, что лексические заимствования — **один из факторов развития любого языка**. Поэтому и лексика русского языка неоднородна по происхождению.

<sup>1</sup> О внесении изменений в ФЗ «О государственном языке Российской Федерации»: федер. закон Рос. Федерации от 28 февраля 2023 г. № 52-ФЗ / Собр. законодательства Рос. Федерации. 6 марта 2023 г. № 10. Ст. 1575.

Слова *застава, рать, узы, урок* — древнерусские; *книга, работа, родина, учитель* — общеславянские. Слова *икона, история, политика, школа* — греческие, а *вариант, норма, республика, фабрика* — латинские. Слова *валюта, газета, мафия* пришли из итальянского языка; *волонтер, метро, портфель* — из французского; *буксир, трасса, шахта* — из немецкого; *верфь, матрос, флот* — из голландского; *казна, нефть, тюрьма* — из тюркских языков; *тайфун, фэн-шуй, чай* — из китайского; а *бейдж, ваучер, менеджер* — из английского.

Во времена Петра I именно деловая речь в первую очередь пополнилась иноязычными словами. Четверть из них — латинского и немецкого, отчасти французского происхождения — относилась к административной сфере: *губернатор, инспектор, министр* и др. Известно, что из 3000 слов, вошедших тогда в обиход, английских было не более 5%. Через 100 лет западники ратовали за реформу делового и дипломатического языка тоже не по английским, а по французским образцам, и Н. М. Карамзин «прославлял И. И. Дмитриева за то, что тот и приказный слог реформировал по принципам салонного стиля» [2, с. 75, 204]. Английский язык стал основным источником заимствований лишь в конце XX — начале XXI вв. Утверждение, что «в последнее время “языковая мода” повернулась на Восток» и произошло «усиление влияния китайского языка на русскую лексику» [20, с. 59, 64], представляется преждевременным: несмотря на расширение традиционных связей, многие китайские слова пока остаются для россиян экзотизмами (*гохуа, димсам, лаобань, тухао* и др.).

Мнение, будто англицизмы не затронули официально-делового стиля [5], тоже требует корректировки, так как с конца XX в. немало английских слов влилось в терминологию русской деловой (служебной) коммуникации. Юридическая речь пополнилась словами *импичмент, имплементация, копирайт, омбудсмен* и др.; в дипломатическом и политическом языке были актуализированы слова *брифинг, лобби, рейтинг, саммит, экзитпол* и др.; в административно-канцелярский язык вошли *апгрейд, брейнсторминг, ваучер, девелопмент, дедлайн, дигитализация, инсайдер, кейс-метод, кластер, кондоминиум, мониторинг, онлайн, органайзер, рекрутинг, тайм-менеджмент, эргономика* и др. Некоторые англицизмы закрепились, несмотря на наличие русских и ранее заимствованных аналогов: *грант* (пособие, ссуда); *кластер* (область, сфера); *менеджер* (управляющий, администратор); *рейтинг* (оценка); *спонсор* (благотворитель, меценат) и др. При этом «парадоксальное взаимодействие» терминологии и стихии разговорной речи стало «спецификой нашего современного языкового сознания» [22, с. 136], что объясняется как высокой информированностью населения, «подключенного» к разным СМИ, так и традиционной широтой интересов наших людей.

В результате расширения в эпоху перестройки международных связей отечественная государственная и муниципальная служба не избежала влияния мировых тенденций, в том числе срастания с бизнесом и политикой, демократизации деловых коммуникаций, что не могло не сказаться на деловом (служебном) языке, на снижении требований к составу употребляемой лексики, к языковым нормам. Неудивительно, что в «Словаре русского языка XXI века» под ред. Г. Н. Скляревской (2019–...) был «частично опровергнут общепринятый тезис о стабильности, относительной замкнутости и консервативности официального языка» [25]. Однако вывод другого лингвиста, будто речь чиновников участвует в «насаждении ксенофилии», разрушает «исконные основы, исконность русского языка и русской жизни, культуры в целом» [8, с. 276] представляется преувеличением. **Деловая речь, даже и официальная, — слишком широкое понятие**, и попытки дать ей однозначную характеристику оставляют за скобками структуры высокой политической, социальной, нравственной значимости и речевой ответственности, к каковым относится государственная и муниципальная служба, где речевое поведение корректируется не только Законом о государственном языке, но также Законом о госу-

дарственной службе, Указом Президента об основных принципах служебного поведения и др., и потому в сравнении, например, с политическим дискурсом, оно и сегодня остается более консервативным и сдержанным в использовании языковых средств.

И если автор научного текста, как правило, не стремится быть понятным любому читателю, то для составителя официально-делового текста, предназначенного не только для внутренних и межведомственных коммуникаций, но и для разных слоев населения, соблюдение **принципов определенности, точности и понятности** — важнейшая задача и нередко серьезная проблема. Ученые Санкт-Петербургского университета по поручению Правительства России изучили более 36,5 тыс. нормативно-правовых актов, изданных в 2014 г. в девяти субъектах Северо-Западного федерального округа (исключая Петербург и Ленинградскую область), и выявили в них свыше 11 тыс. нарушений законодательства о русском языке, позволяющих признать документы недействительными. Исследование показало, что их смысл понимают лишь 5% населения [11].

Требование определенности, точности и понятности распространяется на любые жанры официальной коммуникации. В рекламе «*Московский стандарт бесплатной диспансеризации (check-up)*» англицизм употреблен не вполне корректно, так как в российской практике он обозначает не обычную бесплатную диспансеризацию, а углубленное экспресс-обследование. В таблице «Самооценка факторов, влияющих на выполнение работы» факторы сами себя оценивают, а *валютная ассоциация* еще и имеет двоякий смысл. Двусмысленность формулировки «От каких факторов может зависеть Ваша удовлетворенность качеством предоставления муниципальной услуги?» дает повод для юмористических ответов со стороны участников референтных групп. В другом случае пропуск нужных слов полностью искажает смысл: «*Бесплатная кастрация и стерилизация для малоимущих слоев населения*».

За последние десятилетия в русский деловой язык влилось немало новых слов, не имеющих аналогов в русском языке. Вместе с тем **однословные** иноязычные синонимы стали активнее теснить **многословные** аналоги (ср.: франчайзинг — договор, дающий мелкой фирме право использовать марку крупной фирмы). В Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 24 февраля 2005 г. № 3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» указано, что «используемое ЕСПЧ понятие *диффамации* тождественно понятию *распространение не соответствующих действительности порочащих сведений*». Со временем здесь вполне возможна замена.

Не всегда целесообразно отказываться, объясняя это наличием русских аналогов, и от терминов, получивших **интернациональный статус**. Так, Гражданский кодекс (ГК РФ) не рекомендует в юридических текстах использовать иностранный глагол *продолжить*, и только *продлить* используется в статье самого ГК (см. ст. 17.1, 425, 621). Но в разных языках употребляются оба варианта — и национальный, и заимствованный: *verlangern* и *prolongieren einen Vertrag* (нем.); *renouveler* и *prolonger le contrat* (фр.); *to extend a contract* и *prolong a treaty* (англ.); *renovar*, *prorrogar* и *prolonger contrato* (исп.). В ГК РФ отдается предпочтение также понятию *исключительное право* (см. ст. 1317, 1491) перед *эксклюзивным*, закрепившимся не у всех народов (*kizárolagos jog* — венг., *uksinoikeus* — фин., *özel hak* — тур.), но в ряде языков уже не имеющим вариантов: *exclusive right* (англ.), *exklusivrecht* (нем.), *droit exclusive* (фр.), *derecho exclusive* (исп.), *diritto esclusivo* (итал.). При этом в тех же языках в сочетании с другими словами *исключительный* переводится иначе: *exceptional* (англ., исп.), *ausergewöhnlich* (нем.), *exceptionnel* (фр.), *eccezionale* (итал.). Заимствование слов, принятых многими языками, способствует **интернационализации**, а значит, развитию национального языка, и потому, даже когда во внутреннем делопро-

изводстве закон предпочитает исконные понятия, было бы нерационально изгонять иноязычные из употребления в официальной коммуникации.

При использовании русского языка как государственного важен не только выбор, но и **способ представления** иноязычного слова. Например, в заглавии «*Электронный социальный регистр населения*» не очень употребительное в других сферах, кроме музыкальной, слово было бы лучше заменить более известным: *реестр, список, учет*. В объявлении «*Реестр официальных аккаунтов Администрации*» многозначное слово *аккаунт* тоже следовало бы заменить более популярным *сайт*. В другом объявлении слово *краудсорсинг* целесообразно поместить в скобках после русского аналога: *проект с использованием добровольных людских ресурсов (краудсорсинг)*. Очевидно, что для адекватной обратной связи с населением органы власти должны учитывать разницу в скорости освоения новых слов различными слоями и какое-то время употреблять такую лексику с корректными пояснениями, например: *Действия власти должны быть транспарентными, прозрачными для населения*.

Сегодня уже не может быть однозначно отрицательным и отношение к иноязычным **дублетам** русских аналогов. Если в официальных текстах, особенно юридических, тавтология не считается недостатком, отвечая принципу точности, то в устной речи она воспринимается как показатель бедности лексического запаса, и здесь помогли бы правильно использованные иноязычные синонимы. Поэтому думается, что отмечаемое лингвистами «стремление современников к множественному обозначению одного и того же денотата» [14] обогащает язык дополнительными возможностями выбора и способствует **интеллектуализации** речи.

Однако в той же степени, в какой наличие русских аналогов не может во всех случаях быть доводом против употребления заимствованных единиц, так и популярность иноязычного синонима в русской речи не должна оборачиваться обязательным отказом от исконного слова. Например, слово *добровольцы* к 2014 г. было практически вытеснено иноязычным *волонтеры*, но известный лингвист справедливо указывал на необходимость сохранения и русского слова [21, с. 95]. Последующие события сделали оба слова одинаково востребованными, а смысловые различия между ними общезначимыми.

К сожалению, в законе о языке нет четкого **разделения требований к устному и письменному официальному языку**, тогда как даже в официальном варианте письменная и устная речь — это «два различных, во многом противоположных поля мыслительной деятельности человека» [9]. Многие заимствованные слова распространились именно в устной речи, практически не потеснив обозначений, принятых в официальных текстах: *прайс-лист* (прейскурант), *фрилансер* (самозанятый), *харассмент* (домогательство) и др. Англицизм *драйвер* (водитель, машинист, шофер, пилот) прижился на русской почве лишь в качестве синонима к словам *двигатель, ускоритель* в языке информатики и в словосочетаниях типа *драйвер экономики*. Для адекватного применения иноязычных слов при использовании русского языка как государственного **важно понимать, почему** в одних случаях следует применить русское слово, в других — иноязычный синоним, а в третьих — разграничить их письменное и устное употребление.

Кроме проблем, вызываемых недостаточно полными формулировками закона о языке, есть и другие **объективные трудности** употребления заимствованных слов в сфере государственной и муниципальной службы. Нередко причиной их смысловой трансформации становится влияние интерференции, смысловой или звуковой ассоциации, языковой аналогии, в результате иноязычное слово может «совсем неузнанным возвратиться обратно» [16, с. 199]. Так, согласно словарям, *брутальный* значит *грубый, жестокий, тупой*, но в русской речи это слово приобрело иной смысл — *мужественный, спортивный*, возможно, под влиянием наивной



этимологии, ассоциирующей его с атлетической внешностью древних греков и римлян. Слово *ретроград* порой соотносится с английским языком (*старый город*), хотя надо с латинским: *retro* «назад» + *gradus* «шаг», что в переносном смысле означает человека отсталых взглядов. Популярный в служебной речи глагол *будировать* используется в значении *обсуждать*, вероятно, по звуковой ассоциации со словами *будить*, *возбуждать*, подобно тому, как в XVII–XVIII вв. вместо нового слова *аудиенция* некоторые чиновники писали в документах *уединенция* [15, с. 25]. На самом деле *bouder* (фр.) значит «дуться, проявлять плохое настроение». Другой употребительный в служебной речи глагол — *апробировать* означает утверждение чего-либо после анализа, но применяется в узанном смысле *опробовать*, возможно, тоже из-за звуковой ассоциации. Слово *корреляция* ошибочно используется по аналогии с единицами похожего, но не своего ряда (*коррективы*, *коррекция*, *корректур*, *корректировка*), так как в переводе с латинского *correctio* — это исправление, а *correlatio* — соотношение (ср.: *Очевидна корреляция между безработицей и преступностью*).

Объективной причиной ошибок нередко становится **диффузность**, т. е. нечеткость, размытость, «совместимость отдельных лексических значений, когда их разграничение не осуществляется (и не представляется необходимым)» [27, с. 382]. Немало единиц с таким смыслом, в частности, среди многозначных слов, в том числе иноязычных. Так, англицизм *спикер* (оратор, лектор, докладчик, диктор, чтец, громкоговоритель, рупор, председатель нижней палаты парламента) на русской почве редко используется как синоним докладчика, в основном — в последнем значении, а также в значении *ведущего* мероприятия, пересекаясь здесь со словом *модератор* (от лат. «удерживающий в повиновении»). Применение этих слов лучше разграничить, так как каждый спикер — еще и модератор, но не каждый модератор — спикер.

Освоение иноязычных синонимов порой объективно осложняется их избыточностью, **чрезмерной детализацией**, при которой в смыслах легче запутаться, чем разобраться и запомнить. Если разница между *организацией*, *учреждением*, *предприятием*, *фирмой*, *компанией* состоит в некоммерческом характере одних и коммерческом других, то различия между зарубежными монополиями не столь очевидны: *корпорация* — акционерное общество, управляемое менеджерами; *картель* — объединение предприятий отрасли для господства на рынке (*картельный сговор*); *концерн* — объединение предприятий, подчиненных господствующей группе; *синдикат* — объединение предприятий, сохраняющих производственную и юридическую самостоятельность, но находящихся под коммерческим управлением господствующей группы; *трест* — объединение предприятий с потерей самостоятельности и подчинением единому управлению и др. Отсутствие в России структур с такими названиями не означает, что управленческий корпус не должен в них разбираться.

Пример чрезмерного дробления смысла — синонимы к русскому слову *посредник*: *коммивояжер* и *комиссионер* (фр.), *компрадор* (исп.), *агент*, *маклер* и *прокуррист* (нем.), *дилер*, *брокер*, *риелтор*, *дистрибьютор*, *промоутер*, *байер*, *трейдер*, *хеджер*, *джоббер* (англ.). И хотя справедливо считается, что они «не вполне дублетны» [12, с. 264] и что для разных речевых ситуаций количество дробных обозначений «должно быть достаточно велико» [14, с. 73, 134–135], в данном случае русский язык не обеднеет, если откажется от половины этих слов, не прижившихся и в других языках. Байер, джоббер, трейдер, хеджер по-испански *comprador*, *intermediario*, *comerciante*, *coberturista*; по-венгерски — *vevő*, *melós*, *kereskedo*, *fedező*; первые три слова по-итальянски — *acquirente*, *lavoratore*, *commerciante*; по-турецки — *alıcı*, *iş veren*, *tüccar*; трейдер и джоббер по-немецки — *Händler* и *Hecke*; байер по-французски — *acheteur* и т. д. Очевидно, что указанные англи-

цизмы интернациональными не стали и их использование у нас даже в специальном языке остается редким. В Национальном корпусе русского языка (НКРЯ) с 2003 по 2022 г. зафиксировано лишь 34 документа с 49 примерами употребления слова *трейдер*, 25 — с 32 примерами слова *байер*, один с тремя примерами слова *хеджер* и ни одного примера со словом *джоббер*<sup>1</sup>. Этим обозначениям вряд ли удастся закрепиться на русской почве даже в устной речи; текстам же, в которых русский язык используется как государственный, в полной мере отвечает исконное слово *посредник*, являющееся гиперонимом по отношению к приведенным видовым названиям.

Немалую трудность представляет выбор нужного слова из **паронимов**, близких по написанию, но различающихся по смыслу. Даже русские паронимы нередко становятся камнем преткновения в речи: *усвоить* правила служебного поведения, но *освоить* технологию; *закончить/окончить* работу, но *окончить* учебное заведение и т. д. Недаром паронимия считается классическим источником лексических ошибок. Например, не всегда различаются *документы* (удостоверения личности, факта или права) и *документация* (совокупность деловых бумаг); не всегда правильно подбирается сочетаемое слово, которое у каждого из паронимов свое: *криминогенный* район, *криминальный* бизнес; *эпидемическая* вспышка, *эпидемиологическая* служба; *гуманный* поступок, *гуманитарная* помощь, *гуманистическая* мораль; *экономичная* технология (выгодная), *экономное* расходование средств (бережное), *экономический* потенциал (относящийся к экономике).

Особого внимания требуют популярные в деловом дискурсе пары: *вариант* — *инвариант*, *новация* — *инновация*, *презентация* — *репрезентация*. Инвариант — это то, что при любых переменных остается неизменным. Ср.: *Инвариант — компонент образования, который остается неизменным независимо от условий функционирования педагогической системы*. Но, возможно, по ассоциации со словом *иной* инвариант порой ошибочно употребляется в значении другого варианта: *Удовлетворенность бедностью — инвариант удовлетворения материальной беспроблемностью*. Отличие *репрезентации* от *презентации* не так очевидно. В «Толковом словаре русского языка» С. И. Ожегова оба слова означают показ, представление, предъявление. Сегодня *репрезентация* толкуется как представление одного посредством другого, что не всегда бесспорно реализуется в тексте. Ср. примеры из НКРЯ: *Им было предоставлено одно из центральных мест города: тут тебе и социализм, и репрезентация*; *У него плохо развита репрезентация вкуса*; *Репрезентация иерархии аспектов педагогического взаимодействия*. Во всех примерах это слово только затуманивает смыслы. Слова *новация* и *инновация* практически не различаются ни в словарях, ни в речи, обозначая новшество. В «Тезаурусе русской деловой лексики» *инновация* — это нововведение; в словаре Л. П. Крысина *новация* — новое, новшество и *инновация* — нововведение, новшество. То же в речи: *Инновация, вырастающая из традиций, открывает новые перспективы в образовании*; *Инновация блокчейна позволяет формировать безопасные транзакции*. Поиски смысловых оттенков здесь явно искусственны — очевидно вытеснение старшего заимствования младшим.

Кроме объективных трудностей освоения и употребления заимствованной лексики существуют и **субъективные причины** речевых ошибок, к которым, в частности, относится отсутствие привычки уточнять толкование, написание, произношение и ударение слов по авторитетным словарям. Неизжитыми в управленческой речи остаются ударения типа *искра́*, *средствá*, *феноме́н* [9]; в некоторых текстах до сих пор вместо *офшор* встречаются устаревшие формы *оффшор* и *офф-шор*;

<sup>1</sup> Национальный корпус русского языка [Электронный ресурс]. URL: <https://ruscorpora.ru/searchno> (дата обращения: 20.07.2024).

не является редким и нарушение нормативного управления: *апеллировать* (к чему?) к закону; *оперировать* (чем?) фактами; *идентичный* (чему?) перечню.

К субъективным факторам речевых погрешностей относится и не критическое отношение к модным веяниям, не позволяющее заметить, что порой англицизмы не только не имеют преимуществ перед русскими аналогами, но сообщают русской речи **оттенок вычурности и претенциозности**, как например лексема *апгрейд*, означающая модернизацию здания, усовершенствование машин и оборудования, обновление программного обеспечения. Ср.: *Прошу произвести апгрейд здания под новые нужды*. Здесь уместнее был бы выбор из слов *модернизация, реновация, обновление*. Противоестественно выглядит в русском тексте и англицизм *дедлайн*: «*В случае нарушения дедлайна необходимо немедленно предупредить заказчика*». То, что это — окончательный срок, ничего не меняет, так как любой срок в принципе что-то завершает. Лексема *прайд* (гордость, достоинство) в сочетании *прайд-парад* — это парад гордости ЛГБТ в США. В русском управленческом дискурсе *прайд* восходит к термину зоологии, обозначающему семейную стаю львов, и употребляется в качестве дополнения к синонимическому ряду *группа, семья, слой, сообщество, страта*. Очевидно, что *апгрейд, дедлайн* и применительно к людям *прайд* не отвечают потребностям русского языка и воспринимаются в русской речи, как «кость в горле».

Нередко стремлением без необходимости включить в речь иностранные слова движет **ложное представление**, будто они придают русским смыслам особую значимость. И вот уже чиновник высокого ранга вместо «*отношения между властью и обществом*» говорит «*кластер отношений*», а директор гостиничной ассоциации пишет: «*Состояние harpu — это наша конечная цель*». Многие узкие специалисты теперь почему-то стали *менеджерами*: *аккаунт-менеджер, бренд-менеджер, ивент-менеджер, интерим-менеджер, комьюнити-менеджер, контент-менеджер, лейбл-менеджер, локейшен-менеджер, офис-менеджер, тайм-менеджер, топ-менеджер, трафик-менеджер, тренинг-менеджер, IT-менеджер, PR-менеджер, GR-менеджер* и т.д. Здесь слов, обозначающих тех, кто кем-то и чем-то управляет, ничтожно мало, но и они не вызваны потребностями русского языка, в котором для одних только управленцев есть достаточно названий: *руководитель, начальник, заведующий, глава, главный врач, управляющий, директор, ректор, председатель, президент...* Что касается всякого рода *ивент, интерим, локейшен* и т.п., то эти слова со всех точек зрения излишние.

Особенно нелепо выглядят иноязычные слова в **роли ширмы** для ничтожного информационного повода. Над иными заголовками в «деловых» журналах бесполезно ломать голову, напр.: *Диссонанс экологичности в коммуникативном круге*. В. Г. Белинский, отвергавший пуризм в отношении к заимствованиям как «односторонность, доведенную до последней крайности», в то же время считал, что «охота пестрить русскую речь иностранными словами без нужды, без достаточного основания противно здравому смыслу и здравому вкусу» [1, с. 521]. Петр I, далекий от какого-либо пуризма, был вынужден «притормаживать» любителей **злоупотреблять** иноязычными словами: «В реляциях твоих, — писал он дипломату Рудаковскому, — употребляешь ты зело много польские и другие иностранные слова и термины, которыми самого дела выразуметь невозможно; того ради впредь тебе реляции свои к нам писать все российским языком, не употребляя иностранных слов и терминов» [15].

Злоупотребление заимствованиями может создавать **коммуникативные барьеры и риски**. Например: «*Это не первая коллаборация для нас*», т. е. не первый совместный проект, но слово может быть истолковано и по аналогии с известным — коллаборационизм. Часто из опасения показаться некомпетентными участники общения не уточняют значение нового слова. В подобных случаях лучше не спешить

с ответом, чтобы не получилось, как в диалоге, приведенном в книге Ф. И. Шаляпина «Моя жизнь»: «Послушай, есть у вас *кло де вужо?*» — спрашивает гость у трактирного работника, и «находчивый ярославец бойко и любезно отвечает: „Помилуйте, как же-с? По коридору, вторая дверь налево!“».

Злоупотребления и ошибки при употреблении иноязычной лексики могут отрицательно сказаться не только на речевой коммуникации, вызывая непонимание или отторжение, но и **на речевом имидже** собеседника, так как нередко производят нелепое или комическое впечатление. Слуга из повести А. С. Пушкина «Дубровский» не мог «*дормир* в потемках»; «идейный милиционер» из повести Артема Веселого «Россия, кровью умытая» хотел, чтобы начальство сделало «чего-нибудь *циркулирующее*»; сельская старушка из рассказа В. М. Шукшина «На кладбище» жаловалась на невестку: «*Прокламации!* Только подолом трясти умеют... Конечно, все они, как и дед Шукарь из повести М. А. Шолохова «Поднятая целина», «университетов не кончали». Но ведь порой и сегодня не только в речи студентов *аутодафе* превращается в паспорт, а *харизма* в змею, ползущую мимо АЭС; иные образованные служащие путают *брифинг* с *пресс-конференцией*, *лабильное* с *мобильным*, *ксенофобию* с *клаустрофобией*, а немецкий жаргонизм *гешэфт* (сделка в обход закона) употребляют в значении *подарка*. Один чиновник в устном отчете заявил, что «все работают в *компляции*». Что он имел в виду, остается гадать. Другой вызвался произнести *эпитафию* в честь юбиляра, но его стихотворный комплимент называется *мадригалом*, а *эпитафия* — это надгробная надпись или стихотворение по поводу чьей-либо кончины.

В стремлении «блеснуть» иностранными словами некоторые современники порой «переиначивают» их по своему усмотрению. В удачных случаях создание производных единиц расширяет национальный лексикон, но **сомнительные окказионализмы** (*отбор кастингующихся, миксовать реальность*) не украшают речь и могут вызвать ироническую реакцию, как в случае с одним премьер-министром, который заявил: «*Меня кандидировал Борис Николаевич, он и решит, как меня раскандидировать*» [4, с. 160]. Оставляет впечатление неуместного «кокетства» использование усеченных слов молодежного жаргона. Ср.: *Нам удалось вытащить из игнора диалог по этому вопросу* (одно из толкований — обида); *Необходимо вести постоянную борьбу с дезой*. Как здесь не вспомнить пародию на языкотворчество эгофутуриста Игоря Северянина: «*Зима! Пейзанин, экстазуя, ренувелирует шоссе!*» Верно замечено: «**коварство занимаемой высокой должности** заключается и в том, что вряд ли кто-то из коллег, тем более многочисленных подчиненных, попытается <...> поправить речь руководителя» [6, с. 211]. Отсюда известное правило для всех, независимо от возраста и положения: учиться, учиться и еще раз учиться.

Как известно, В. И. Даль «не любил» в русской речи иностранных слов и предлагал им замену: вместо *адреса насылку*, вместо *пьедестала стояло* и т. п. А. Н. Толстой был прав, утверждая в статье «Чистота русского языка», что «лучше говорить *лифт*, чем *самоподымальщик*, *телефон*, чем *дальнеразговорня*, *пролетарии*, чем *голодранцы*, но там, где можно найти коренное русское слово, — нужно его находить» [24]. Поэтому и в наше время актуальна мысль А. С. Пушкина о том, что «истинный вкус состоит не в безотчетном отвержении такого-то слова, такого-то оборота, но в чувстве соразмерности и сообразности» [17, с. 38]. Вопрос об **уместном и грамотном употреблении** заимствованной лексики особенно важен для сфер использования русского языка как государственного.

В некоторых случаях при незнании прозвучавшего иностранного слова могут помочь правильно отреагировать известные **приемы распознавания смыслов**. Это прежде всего — внимание к контексту, например: *Это не наша прерогатива. Обратитесь в Конституционный суд*. Легко понять смысл слова также по синониму, употребленному собеседником, а значение антонима — по известному компонен-

ту пары, например: *антагонист* реформы — ее противник, а *протагонист* — сторонник; *эксклюзивное право* — исключительное, а *инклюзивное образование* — это совместное обучение разных детей, в том числе с ограниченными возможностями.

Кроме того, в русском языке есть огромный пласт иноязычных слов, смысл которых можно определить по знакомым корням и известному значению латинских приставок. Так, *суб-* означает нахождение под чем-либо (*субмарина*), около чего-либо (*суборбитальный*), подчиненность (*субординация*), вторичность (*субаренда*). Приставка *а-* означает отрицание (*асимметричный ответ*). Близкое значение у *дис-* (*дисквалификация*) и *де-* (*демобилизация*). Приставка *де-* указывает на понижение уровня (*девальвация* валюты), а *ре-* на восстановление (*ревальвация* курса), возобновление (*реставрация*), обратное действие (*реэкспорт*). У приставки *экс-* несколько значений: бывший, вне (*экстерриториальность*), из (*эксгумация* — извлечение из земли, а не повторное вскрытие), от (*экспроприация*). Поэтому *экстенсивные* методы хозяйствования направлены на выход из границ и количественный рост, а *интенсивные* — на внутреннюю работу и качественные улучшения. Некоторые приставки требуют особого внимания к контексту. Так, *ин-* (*им-*, *ир-*) могут означать не только *в*, *внутрь*, но и отрицание: *иноперабельный* — то же, что и *неоперабельный*; *ирреальный мир* — несуществующий; *иррегулярные войска* — непостоянные; *иммобилизация* — обездвиживание части тела при переломе. Приставка *квази-*, ошибочно употребляемая в значении *очень*, означает настоящее (*квазиденьги*), мнимое (*квазидемократия*), временное (*квазирента*)...

Анализ особенностей, трудностей и типичных ошибок освоения и употребления иноязычных слов в устной и письменной речи в сфере государственной и муниципальной службы, а также специальной литературы, посвященной заимствованной лексике, позволяет сделать следующие **выводы**.

В отношении к лексическим заимствованиям в отечественном лингвистическом сообществе существуют две крайности. Одни авторы пугают, что «засилье американизмов» — сигнал того, что «Россия теряет (если уже не потеряла) свое лицо, превращаясь в полуколонию (с перспективой стать колонией)» [8, с. 278]. Но еще Л. В. Щерба заметил, что, забывшись «от бессмысленной иностранщины» и «воспользовавшись всем багажом Запада, мы остались тем не менее самими собой» [27]. Думается, нет оснований опасаться, что теперь будет иначе. Другие авторы успокаивают современников ссылками на способность языка к самоочищению. Действительно, немало иноязычных слов исчезло из русской речи вместе с ушедшими в прошлое предметами и явлениями. Меняются эпохи, меняется и язык. Ушла в небытие «французомания», уйдет и уже уходит «американомания». Сколько слов останется от последней волны заимствований, зависит от потребностей языка как «одежды» национальной жизни и культуры. В любую эпоху эта «одежда» должна отвечать запросам времени, не отгораживаясь от мира, но ни в какое время ей не пристала чрезмерность «кричащей моды».

Однако язык не сам себя развивает: «Язык, речь — это не только абстрактная система, которая владеет человеком, но это и <...> личность, которая владеет языком» [7], а это значит, что «русский язык, как и любой другой, нуждается в защите его чистоты» [23]. Известно, что во Франции периодически переиздается «Официальный словарь неологизмов», содержащий более 2500 слов, не рекомендуемых к употреблению. Активизировавшаяся в России в начале XXI в. многоаспектная работа по сохранению и умножению богатств национального языка, повышению культуры русской речи не должна прекращаться и сегодня.

Появление Федерального закона «О государственном языке Российской Федерации» в редакции 2023 г. говорит о неослабевающем интересе общества и власти к проблемам русского языка. Хотелось бы надеяться, что положение об употреблении заимствованной лексики при *отсутствии* русских аналогов в следующей



редакции закона будет дополнено указанием на допустимость при *наличии* аналогов использовать в официальных текстах — в необходимых случаях с пояснениями — иноязычные слова, имеющие интернациональный статус или преимущество однословного выражения смысла перед многословным. Не было бы лишним также четкое разграничение требований к употреблению заимствованных слов в письменной и устной официальной речи.

Ограничения, налагаемые законом на использование иноязычных слов, не означают, будто теперь не обязательно понимать значение новых слов и то, как они «соотносятся с близкими по смыслу русскими словами» [12, с. 271]: даже те, кто старается избегать употребления заимствованных слов, не должны пренебрегать расширением лексического запаса, чтобы понимать других и самим при необходимости правильно использовать новые слова. Это — вопрос общей культуры современного государственного и муниципального служащего, руководителя любого уровня.

Высокий уровень речевой культуры — это, несомненно, «личностный капитал» каждого человека. «Следите за своей речью — от нее зависит ваше будущее», — напутствовал молодых Шекспир. «Умение пользоваться языком, — пишет наш современник, — должно стать обязательным критерием отбора людей на ответственные посты, потому что от человека, занимающего тот или иной пост, от его речи зависит не только имидж этого человека, его успех, но и имидж занимаемого им поста, жизнь предприятия, людей, работающих в нем, а в конечном итоге — страны» [21, с. 108]. Немаловажно также то, что правильность, точность, ясность и понятность устной и письменной речи государственного и муниципального служащего являются необходимым условием для получения адекватной обратной связи власти с населением.

## Литература

1. *Белинский В. Г.* Собрание сочинений в 3 т. Т. III. Статьи и рецензии 1843–1848. М. : ОГИЗ, ГИХЛ, 1948.
2. *Виноградов В. В.* Язык Пушкина. М. ; Л. : Academia, 1935. 457 с.
3. *Гарник А. В.* Греческие лексические заимствования в латинском языке. Минск : БГУ, 2015.
4. *Душенко К. В.* (сост.). Зернистые мысли наших политиков. М. : ЭКСМО, 2003. 317 с.
5. *Дьяков А. И.* Прагматические функции англицизмов в русском дискурсе // Евразийский союз ученых. Филологические науки. 2014. № 9. С. 16–21.
6. *Журавлев С. А.* Рефлективный и рефлексивный типы производства деловой речи // Динамика языковых и культурных процессов в современной России. Вып. 6 : материалы VI Конгресса РОПРЯЛ (г. Уфа, 11–14 октября 2018 г.). С. 210–215.
7. *Караулов Ю. Н.* Русский язык и языковая личность. М. : LKI, 2007.
8. *Климкова Л. А.* Заимствование vs национальная идентичность // Активные процессы в современном русском языке: национальное и интернациональное : сб. науч. ст. / отв. ред. Л. В. Рацибурская. М. : ФЛИНТА, 2021. 940 с.
9. *Колесов В. В.* Жизнь происходит от слова. Изд-е 6-е, стереот. СПб. : Златоуст, 1999. 220 с.
10. *Костомаров В. Г.* Язык текущего момента: понятие правильности. СПб. : Златоуст, 2015.
11. *Кропачев Н. М.* Интервью ректора. 23 мая 2016 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://spbu.ru/news-events/intervyu-rektora/v-rossii-vsego-5-naseleniya-ponimaet-smysl-normativnyh-aktov> (дата обращения 17.02.2020).
12. *Крысин Л. А.* Статьи о русском языке и русских языковедах. М. : Флинта; Наука, 2015. 576 с.
13. *Кушнерук С. П.* Федеральный закон России о государственном языке как объект документно-лингвистического анализа // Научный диалог. Сер. Филология. 2012. № 12. С. 111–123.
14. *Маринова Е. В.* Освоение новых заимствований и сопутствующие процессы в русском языке начала XXI в. // Русский язык начала XXI века: лексика, словообразование, грамматика: коллективная монография. Н.-Новгород: изд-во Нижегородского ун-та, 2014. С. 65–150.



15. Мещерский Н. А. История русского литературного языка. Л. : Изд-во ЛГУ, 1981. 280 с.
16. Откупщиков Ю. В. К истокам слова. М. : Азбука-классика, 2008. 349 с.
17. Пушкин А. С. Собр. соч. в 10 т. Т. 7. Исторические статьи и материалы. М. : Книговек, 2014. Т. 7. 460 с.
18. Руднев Д. В., Садова Т. С. Деловой язык как основа государственной коммуникации: проблема нормообразования // Политическая лингвистика. 2018. № 1. С. 191–201.
19. Семенова Г. П. Освоение заимствованной лексики: проблемы русского ударения // Известия РГПУ им. А. И. Герцена, 2024. № 211. С. 289–303.
20. Сенько Е. В. Китайские слова в современном русском языке: семантический аспект // Филологический класс. 2019. № 3 (57). С. 59–64.
21. Сиротинина О. Б. Русский язык: система, узус и создаваемые ими риски. Саратов : Изд-во Саратовского университета. 2013. 116 с.
22. Скляревская Г. Н. Словарь русского языка XXI века : проект словаря // Journal of Applied Linguistics and Lexicography. 2019. Vol. 1. N 1. С. 1.
23. Солганик Г. Я. Современная языковая ситуация и тенденции развития русского литературного языка // Вестник Моск. ун-та. Сер. 10. Журналистика. 2010. № 5. С. 122–134.
24. Толстой А. Н. Собрание соч. в 10 т. Т. 10. Публицистика. 1958. 512 с.
25. Фивейская Е. А. Официальный язык: исконное и заимствованное // Активные процессы в современном русском языке: национальное и интернациональное : сб. науч. ст. / отв. ред. Л. В. Рацибурская. М. : ФЛИНТА, 2021. 940 с.
26. Шмелев Д. Н. Избранные труды по русскому языку. М. : Языки слав. культуры, 2002. 887 с.
27. Щерба Л. В. Современный русский литературный язык // Л. В. Щерба. Избранные работы по русскому языку. М. : Учпедгиз, 1957. С. 113–129.

#### Об авторе:

**Семенова Галина Петровна**, доцент Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат филологических наук; spb.gsem@mail.ru

#### References

1. Belinsky V. G. Collected works in 3 vol. Vol. III. Articles and reviews 1843–1848. Moscow : OGIZ, GИHL, 1948.
2. Vinogradov V. V. Pushkin's language. Moscow, Leningrad : Academia, 1935. 457 p.
3. Garnik A. V. Greek lexical borrowings in Latin. Minsk : BSU, 2015. 56 p.
4. Dushenko K. V. (compiled). The grainy thoughts of our politicians. Moscow : EKSMO, 2003. 317 p.
5. Dyakov A. I. Pragmatic functions of Anglicisms in Russian discourse // Eurasian Union of Scientists. Philological sciences [Yevraziyskiy Soyuz Uchenykh. Filologicheskiye nauki]. 2014. N 9. P. 16–21.
6. Zhuravlev S. A. Reflective and reflexive types of production of business speech // Dynamics of linguistic and cultural processes in modern Russia [Dinamika yazykovykh i kul'turnykh protsessov v sovremennoy Rossii]. Vol. 6. Materials of the VI Congress of ROPRYAL (Ufa, October 11–14, 2018). P. 210–215.
7. Karaulov Yu. N. Russian language and linguistic personality. M. : LKI , 2007. P. 264.
8. Klimkova L. A. Borrowing vs national identity // Active processes in modern Russian language: national and international: collection scientific Art. [Aktivnyye protsessy v sovremennoy russkom yazyke: natsional'noye i internatsional'noye] / ed. L. V. Ratsiburskaya. M. : FLINTA, 2021, 940 p.
9. Kolesov V. V. Life comes from the word. Saint Petersburg : Zlatoust, 1999. 361 p.
10. Kostomarov V. G. The language of the current moment: the concept of correctness. Saint Petersburg : Zlatoust, 2015. 220 p.
11. Kropachev N. M. Interview with the rector. May 23, 2016 [Electronic resource]. URL: <https://spbu.ru/news-events/intervyu-rektora/v-rossii-vsego-5-naseleniya-ponimaet-smysl-normativnyh-aktov> (accessed: 17.02.2020).
12. Krysin L. A. Articles about the Russian language and Russian linguists. M. : Flinta; Science, 2015. 576 p.
13. Kushneruk S. P. Federal Law of Russia on the State Language as an Object of Documentary and Linguistic Analysis // Scientific Dialogue. Ser. Philology [Nauchnyy dialog. Ser. Filologiya]. 2012. N 12. P. 111–123.

14. Marinova E. V. Mastering new borrowings and accompanying processes in the Russian language at the beginning of the 21st century // Russian language of the early 21st century: vocabulary, word formation, grammar [Russkiy yazyk nachala XXI veka: leksika, slovoobrazovaniye, grammatika]. Collective monograph. N. Novgorod : Nizhny Novgorod University Publishing House, 2014. P. 65–150.
15. Meshchersky N. A. History of the Russian literary language. L. : Leningrad State University Publishing House, 1981. 280 p.
16. Otkupshchikov Yu. V. To the origins of the word. M. : ABC-classics, 2008. 349 p.
17. Pushkin A. S. Collected works in 10 vol. Vol. 7. M. : Knigovek, 2014. 460 p.
18. Rudnev D. V., Sadova T. S. Business language as the basis of state communication: the problem of norm formation // Political linguistics [Politicheskaya lingvistika]. 2018. N 1. P. 191–201.
19. Semenova G. P. Mastering borrowed vocabulary: problems of Russian accent // News of the Russian State Pedagogical University named after A. I. Herzen [Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena], 2024. N 211. P. 289–303.
20. Sen'ko E. V. Chinese words in modern Russian: semantic aspect // Philological class [Filologicheskiy klass]. 2019. N 3 (57). P. 59–64.
21. Sirotinina O. B. Russian language: system, usage and the risks they create. Saratov : ed. Saratov University, 2013. 116 p.
22. Sklyarevskaya G. N. Dictionary of the Russian language of the XXI century. Dictionary project // Journal of Applied Linguistics and Lexicography [Zhurnal prikladnoy lingvistiki i leksikografii], 2019. Vol. 1. N 1. P. 136–311.
23. Solganik G. Ya. Modern linguistic situation and trends in the development of the Russian literary language // Bulletin of Moscow. un-ta [Vestnik Mosk. un-ta]. Ser. 10. Journalistics. 2010. N 5. P. 122–134.
24. Tolstoy A. N. Collected works in 10 vol. Vol. 10. Journalistics. M. : GIHL 1986. 512 p.
25. Fiveyskaya E. A. Official language: original and borrowed // Active processes in modern Russian language: national and international [Aktivnyye protsessy v sovremennom russkom yazyke: natsional'noye i internatsional'noye] / ed. L. V. Ratsiburskaya. M. : FLINTA, 2021. 940 p.
26. Shmelev D. N. Selected works on the Russian language. M. : Languages of Slavs. culture, 2002. 887 p.
27. Shcherba L. V. Modern Russian literary language / L. V. Shcherba Selected works on the Russian language. M. : Uchpedgiz, 1957. P. 113–129.

**About the author:**

**Galina P. Semenova**, Associate Professor of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); Candidate of Philology; spb.gsem@mail.ru

# Когнитивная безопасность: современные угрозы обществу и их нейтрализация

*Забарин А. В.<sup>1</sup>, Марченко Г. В.<sup>2</sup>, \**

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский ордена Жукова военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации;

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский университет МВД России; \*gen.marchenco@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается актуальное состояние проблемы обеспечения когнитивной безопасности российского общества. Научную новизну рассматриваемых вопросов определяют предложенные авторами классификация когнитивных угроз и возможные направления их реализации через создание и продвижение соответствующих субкультур как оснований для разработки психологически адекватных механизмов противодействия данным угрозам. В работе сформулировано представление о сущности психологического инструментария когнитивной войны как переформатировании смыслов, формирующих системообразующие элементы этнической картины мира на уровне второй сигнальной системы.

Авторами рассмотрено содержание общественных идеологий на различных этапах отечественной истории, сделаны выводы о приоритетности деятельности органов государственной власти, руководства силовых ведомств, научного и медийного сообщества, общественных организаций по формированию мировоззренческих ценностей в условиях активизации негативного информационно-психологического воздействия деструктивных сил.

**Ключевые слова:** когнитивная война, когнитивная безопасность, классификация угроз когнитивной безопасности, общественные идеологии, инструментарий, мировоззрение, ценности, менталитет

**Для цитирования:** *Забарин А. В., Марченко Г. В.* Когнитивная безопасность: современные угрозы обществу и их нейтрализация / Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 197–207.

## Cognitive Safety: Modern Threats to Society and Their Neutralization

*Aleksey V. Zabarin<sup>1</sup>, Gennady V. Marchenko<sup>2</sup>, \**

<sup>1</sup>Saint Petersburg Order of Zhukov of the Military Institute of the National Guard of the Russian Federation;

<sup>2</sup>Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia; \*gen.marchenco@yandex.ru

## ABSTRACT

The article deals with the current state of the problem of ensuring the cognitive safety of Russian society. The scientific originality of the issues under consideration is provided by the classification of cognitive threats proposed by the authors and the possible directions of their implementation through the creation and promotion of the relevant subcultures as grounds for the development of psychologically adequate mechanisms of counteracting these threats. The paper formulates an idea of the essence of the psychological tools of cognitive warfare as a reformatting of meanings that form the system-forming elements of the ethnic picture of the world at the level of the second signal system.

The authors consider the content of social ideologies at various stages of national history, draw conclusions about the priority of the activities of public authorities, the leadership of law

enforcement agencies, the scientific and media community, public organizations on the formation of ideological values in the context of activation of the negative informational and psychological impact of destructive forces.

*Keywords:* cognitive warfare, cognitive safety, classification of threats to cognitive safety, social ideologies, tools, worldview, values, mentality

**For citing:** Zabarin A. V., Marchenko G. V. Cognitive Safety: Modern Threats to Society and Their Neutralization // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 197–207.

---

## Введение

Проблемы обеспечения когнитивной безопасности российского общества сегодня неразрывно связаны с защитой мировоззренческих ценностей и являются не только одним из основных направлений деятельности органов государственной власти, общественных объединений и средств массовой информации, но и находятся в центре внимания научного сообщества. Приоритетность изучения данных вопросов вызывается современной геополитической реальностью, новыми военно-политическими опасностями, информационными угрозами и вызовами для российского государства.

## Обзор литературы

Рассмотрим степень изученности данной проблемы. Понимание сущности когнитивной безопасности отличается вариациями смыслов в представлениях современных исследователей этой важнейшей проблемы. На взгляд А. А. Артемова, В. И. Ковалева, Е. З. Тужикова, Д. И. Правикова, И. Ф. Кефели и А. М. Ильницкого когнитивная война — это борьба за смысловые регуляторы поведения человека, его ценности, мотивы, целеполагание [1; 2; 8; 9]. А. Ю. Домбровская, Т. В. Калегина и Э. В. Лихачева полагают, что основной целью когнитивных войн является формирование представлений образа врага [4, с. 53]. В. А. Лепехин говорит о «войне знаний и смыслов» [12]. Н. Г. Миронова связывает когнитивные угрозы с информационными операциями, нацеленными на сознание, убеждения, процессы мышления и другие когнитивные свойства индивидов [14, с. 120].

А. Х. Куршев, М. М. Гедгафов трактуют когнитивную безопасность в качестве проблемы защиты интеллектуального достояния общества, определяя ее как «защищенность когнитивных ресурсов социума, формирующая социальный механизм контроля над хранением и использованием интеллектуального достояния общества, а также остальных нематериальных ценностей» [11]. При этом когнитивная безопасность увязывается авторами с правом на свободный доступ к информации и свободой слова: «Обеспечивая условия для свободного движения знаний, данный вид информационной безопасности защищает общество от попыток нарушить его информационные границы посредством психологической суггестии, религиозной или идеологической манипуляции» [11, с. 173].

Как мы видим, проблемное поле когнитивной безопасности отличается неопределенностью и противоречивостью. Отсюда и цель данной статьи — обозначить проблемы обеспечения когнитивной безопасности для гражданина Российской Федерации, раскрыть содержание и предложить первичную классификацию когнитивных угроз как основы для предметного содержания когнитивной безопасности, сформулировать предложения по обеспечению когнитивной безопасности.

Западная политика закрытия российских информационных каналов, опровергая логику А. Х. Куршева и М. М. Гедгафова, продемонстрировала подлинную ценность идеологических мифов свободы слова и свободного доступа к информации, огра-

ничив неконтролируемый информационный поток как реальную угрозу национальной безопасности. Если мы хотим изучать когнитивные угрозы, то мало сказать, что только индивидуальное, коллективное, общественное сознание российских граждан требует защиты. В этом, по мнению И.Ю. Сундиева, нуждаются также ценности, смыслы, цели и менталитет [15]. Под защитой государства должно находиться и медиапространство, прежде всего в формате противодействия экстремистской идеологии [10].

Очевидно, что необходимо определиться с тем, что такое защищенное и незащищенное индивидуальное сознание, при каких условиях ценности, смыслы, менталитет оказываются под угрозой, в чем заключаются и как реализуются эти угрозы. Пока налицо умозрительная рефлексия. Редким случаем попытки использования объективируемых критериальных показателей является попытка Н.Г. Мироновой описать последствия применения когнитивного оружия как динамики массовой миграции, спада численности населения, распада социальных связей [14, с. 121–122]. Экспериментальных работ, демонстрирующих действие описанных феноменов и раскрывающих механизмы реализации когнитивных угроз, авторам найти не удалось.

Когнитивная (познавательная) сфера представляет собой важнейшее поле битвы информационно-психологической войны. Так, например, есть сознание атакующего бойца, который должен сражаться и побеждать врага. Но есть и сознание атакуемого противника, который должен осознать тщетность борьбы и сдаться в плен. Существует сознание членов официальных государственных делегаций, которые могут столкнуться с рисками неполучения обещанных ресурсов и представления в роли мировых изгоев из-за отказа поддержки санкций. Есть сознание у представителей конкретных национальных диаспор, религиозных и общественных объединений, которые могут расценивать те или иные политические шаги как дружественные, нейтральные или враждебные. Опять же существуют нарративы, которые направлены на реализацию поставленных задач, и есть те, которые препятствуют им. Отсюда и вывод, что направление практической деятельности, именуемое менеджментом восприятия [5, с. 33], направлено на формирование правильных смыслов тех или иных событий, объектов или явлений в расчете на целевую аудиторию.

## Постановка проблемы

По каким основаниям можно выстроить систему когнитивных угроз?

Эвристичной для этих задач представляется классификация А.М. Зимичева, который предложил рассматривать биологические, социально-биологические и социальные цели жизнедеятельности [7, с. 10]. Представляется, что выделенные цели могут быть реализованы, как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. И эта направленность будет определяться смыслами этнической культуры или субкультуры, усваиваемой в процессе социализации. Так, например, смыслы могут диктовать необходимость выживания в самых экстремальных или исключительно в благоприятных условиях. Философия самосохранения в различных этносах и социальных группах может быть очень своеобразной. В истории, даже новейшей, известны секты, провозглашающие благом суицид. Существовали этнические культуры, в которых, как писал поэт-бард В.С. Высоцкий, «не уважали черногорцы проживших больше тридцати».

Очередное идеологическое обоснование причин, по которым «стоит отправить на тот свет», может проявляться в обществе спонтанно, как с возникновением пассионариев соответствующей направленности, так выстраиваться и распространяться целенаправленно. Можно, как это происходило не так давно в африканских странах, стерилизовать женщин за небольшое вознаграждение или смеяться над теми, кто «готов плодить нищету». В случае целенаправленного формирования по-

добных деструктивных смыслов, распространяемых в обществе противника, мы сталкиваемся с когнитивным оружием. В социальных сетях можно встретить различные социальные группы, пропагандирующие идею ценности смерти как способа завершения всех страданий и предлагающие различные способы совершения суицида, в том числе группового. Вновь возникает вопрос: нужна, полезна такая информация для подростков и даже взрослых, переживающих различные жизненные кризисы? Кем поддерживается и как распространяется данная информация? Воспринимается ли она населением в качестве угрозы? Это предмет для постоянного мониторинга и серьезной аналитической деятельности.

Известны идеи социал-дарвинизма, предлагающие погибнуть всем слабым и не состоятельным. У многих россиян, особенно молодого поколения, еще на слуху, так называемые хиты российской эстрады в стиле «Буду умирать молодым», высказывания о том, что «круто умереть от передоза». Некоторые представители предпринимательских кругов и шоу-бизнеса неоднократно публично заявляли о том, что в России отсутствует культура питания и ее необходимо формировать, об этом, например, песня группы «Ленинград» «В Питере — пить» (2015).

Недавняя реклама, что настоящие «брутальные» мужчины должны курить, также сделала свое дело. Сегодня стали системными вбросы в информационную среду идей о необходимости разрешения легких наркотиков. Желаящим приобщиться к иным мирам, например, С. Гроф, К. Кастанеда предлагали деугастицию ЛСД, психоделиков. Молодежная субкультура тяжелого рока, беспорядочных сексуальных контактов и увлечения наркотиками в свое время продвигалась «философскими идеями» Маркузе, Лири и др. Логика экономического процветания представлялась следующим образом: по ресурсам и способам самосохранения производить что-то на вашей территории в силу климата и логистики убыточно, поэтому продайте ее нам. Тогда и будете жить на райском острове, как арабские шейхи-миллионеры. То есть, как выяснилось, можно направлять познание молодежи в этом направлении, продвигая ее через каналы анонимной идеологии различных популяризируемых субкультур, и таким образом культивировать соответствующие ценности.

Оказалось, что можно легко управлять и биологической целью продления рода. Алгоритм здесь также достаточно понятный для широких масс населения. Предлагается образ идеального партнера и задается высокая планка требований, соответствующая конкретной личности. Вы еще не нашли настоящего и состоявшегося партнера, который всем обеспечен, может позволить себе все и будет любить только вас? А зачем вам нужен проблемный партнер из скучной реальности? В виртуальной реальности вам создадут партнера вашей мечты. И кстати, что там у вас с гендерной идентичностью, точно ли вы женщина или мужчина?

Биологическая цель сохранения вида (заботы о потомстве) может испытывать на себе воздействие нарративов о том, что какая же это полноценная забота, если нет квартиры, машины и денег на образование. Жизненная логика и смысл существования такой категории молодежи сводится к следующим «правилам». Сначала человек должен стать самостоятельным, а потом уже думать о детях. Поэтому, если «я беременна — это временно». И вообще жизнь — она одна и дана для удовольствия, а дети — это проблемы, обуза, потеря привлекательности, здоровья, свободного времени и снижение качества жизни. Свобода — она без обязательств, а правильный выбор — это философия чайлдфри.

С точки зрения социально-биологических целей жизнедеятельности, есть нарративы, поощряющие лидерство, а есть убеждающие в том, что никому ничего не надо, не высовывайся, а то будешь наказан своей же инициативой. А соревноваться мы будем, вспоминая популярные некогда шоу российского телевидения, в проявлениях жестокости, пошлости и грубости.



Наконец, социальные цели жизнедеятельности, по мнению А. М. Зимичева, представлены формирующими этническую культуру категориями Истины, Красоты, Добра, Изобилия [7, с. 15]. В одной этнической культуре добрый (хороший) поступок — это проявление дружелюбия и заботы, а в другой — и насилие, и обман могут признаваться доблестями. Когда истинность миропонимания, формирующего идентичность членов этноса, оказывается под вопросом, эстетическая сторона нашей жизни начинает осмеиваться и называться уродливой, а представление о добре оказывается лишь одной из версий добра, при том, что, имея все необходимое для жизни, мы считаем, что живем в нищете, то происходит распад этноса. Поэтому и когнитивная безопасность заключается в организации такой информационной среды членов этноса, граждан, которая будет обеспечивать конструктивную реализацию их биологических, социально-биологических и социальных целей жизнедеятельности [13, с. 102].

*Когнитивная война* сегодня ведется за изменение смыслов, составляющих основу этнической идентичности противника. Демонстративно нарушать социальные табу и осквернять тотемы, шокировать, осмеивать и глумиться над моральными принципами, правилами поведения и нравственными нормами, устраивать конкуренцию в преодолении всевозможных моральных ограничений, продвигать субкультуру «стеба» — вот технологии ломки традиционных ценностей, успешно апробированные на последних поколениях советских граждан: «Шок — это по-нашему!», «Стыдно — это когда показать нечего», «Если ты такой умный, то почему нищий?» и др.

Через активное продвижение данных смыслов в различных электронных и печатных средствах массовой информации и новых молодежных субкультурах происходило формирование новых сигнальных связей, заменяющих барьеры культурных ограничений в поведении полной «свободой» в атмосфере вседозволенности и правового беспредела. Наше представление о себе, своем окружении, прошлом, настоящем и притязаниях на будущее — это тоже продукты второй сигнальной системы, тех сигнальных связей, которые могут быть перестроены через организацию среды общения и информационной среды. Это негативное информационное воздействие осуществляется в рамках определенных постановочных вопросов: Вы еще не стыдитесь своей страны, своей национальности, веры, семьи? Тогда вам предстоит узнать о них много нового. О каких обетованных странах еще недавно массово мечтали несколько поколений нашей молодежи? Какой образ жизни и чьи ценности стали для них иконой? Как это произошло, и почему наши граждане оказались лишены соответствующего иммунитета? Противодействие этим нарративам и составляет, на наш взгляд, суть проблемы когнитивной безопасности.

Качественно новые возможности для переформатирования новых сигнальных связей представляет собой высокотехнологичный арсенал средств виртуальной реальности. Моделирование субкультур в компьютерных играх отрабатывается сегодня как технология формирования «правильных» (с позиций тех, кто заказывает их разработку) представлений об истории, религии, межнациональных, семейных, половых, дружеских отношениях. Результат усвоения новых смыслов — это формирование убежденных сторонников борьбы, например, за мировые общечеловеческие ценности против диктатур и тоталитарных режимов, попирающих права и свободы граждан. Сторонники осваивают предлагаемую им версию истории и оценки настоящего, например, нападение нацистской Германии 22 июня 1941 г. и захват значительной части территории СССР как «защиту немцами русского народа в его гражданской войне против евреев и большевиков, захвативших власть в стране в 1917 году». Тогда и обретают «правильную» идентичность, например предатели земли Русской и коллаборанты из числа РОА генерала-изменника Власова, деятели бандеровской УПА на Украине и их современные последователи.

Здесь возникает еще одна проблема, когда стихийная агрессия замотивированной и готовой к борьбе молодежи обретает институционализированные формы в виде технологий влияния на социальные группы м рекрутинга требуемых молодежных представителей и организации гражданского недовольства, могущих способствовать осуществлению «цветных революций». Инструментом усвоения данных смыслов выступает организация процессов познания, общения, игры, обеспечивающая эффективную социализацию в рамках соответствующей субкультуры [3].

Технологии реализации *когнитивных угроз* — это «улицы с двухсторонним движением». Сетевая игра в городских партизан может перейти на населенные пункты, затеявшего ее противника. Но она может породить и сценарии молодежной борьбы с иностранными агентами. Молодежные субкультуры — это важнейший элемент продвижения информационных нарративов. С точки зрения обеспечения безопасности борьба с «цветными революциями» имеет все шансы стать наиболее востребованным видом деятельности и требует создания соответствующей социальной инфраструктуры на уровне органов государственной власти и институтов гражданского общества [6]. Важно при этом помнить, что инструменты формирования картины мира могут использоваться в качестве когнитивного оружия. Учебники, научно-познавательные фильмы, энциклопедии, словари, литература, средства массовой информации должны нести нормативные смыслы. На этих нормативных национальных смыслах и должна выстраиваться массовая культура.

Беспокоит ли нас проблема обеспечения когнитивной безопасности от влияния со стороны таких государств, как Буркина-Фасо или Бурунди? Нет, поскольку информационные потоки со стороны данных государств, адресованные нашему гражданскому населению, отсутствуют. Мало кто знает об их образе жизни, героях, нормах, стандартах, мечтах. А вот образец европейского и американского образа жизни стал вождельной мечтой и предметом для подражания для определенной части наших граждан, начиная с 90-х гг. прошлого столетия. При этом несколько десятилетий в общественном сознании российского населения формировалось представление о том, что наш быт, сфера услуг и потребления, формат семейных отношений, история государства, содержание культуры и основы законодательства неизменно уступают западным аналогам. Ориентация на Запад привела к тому, что многие перспективные представители различных востребованных профессий и отраслей знания покинули страну и связали свою жизнь с иной цивилизационной культурой.

На сегодняшний день задачи по формированию и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей, организации и проведению исторического просвещения населения определены указами Президента Российской Федерации<sup>1</sup>. В основе этой работы должно быть понимание того, что традиционные ценности являются своеобразными маркерами развития страны, определяющими мировоззренческую основу общероссийской гражданской идентичности. При этом необходимо учитывать и влияние советского (коммунистического) прошлого, в котором прошла жизнь нескольких поколений.

Новейшая политическая история — это прежде всего борьба определенных идеологий как систем ценностей. Все страны мира в свое время выбирали определенный путь развития, исходя из следующих приоритетов: либерализма (опоры на свободу), консерватизма (приоритета традиций), социализма (всеобщего равенства).

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/> (дата обращения: 21.03. 2024). Указ Президента Российской Федерации от 08.05.2024 № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405080001> (дата обращения: 21.04. 2024).

В рамках идейного концепта этих систем ценностей в различные исторические периоды возникали идеологии капитализма, гуманизма, социализма и коммунизма, анархизма, национализма, шовинизма, расизма, экстремизма, терроризма, фашизма и нацизма, влиявшие на дальнейший выбор пути государственного развития.

Содержание любой идеологии во многом определяют *идеологемы*, являющиеся элементом политической системы общества, своеобразной составной частью идеологии. Термин «идеологема» не имеет точного значения, поскольку может использоваться в зависимости от поставленных целей и заявленных задач. Особую ценность идеологеме как средству формирования и управления массовым сознанием придает ее эмоциональная выразительность, ясность формулировки, лаконичность и емкость содержания. Помимо идеологем, следует также отметить важность четкой формулировки *идеологических (политических) клише*. Клише — это специфическое, зачастую шаблонное выражение, которое активно используется журналистами, политиками, общественными деятелями, в том числе в сфере риторики, для классификации и оценки различным социальным явлениям или конкретным персоналиям. Приведем примеры основных, на наш взгляд, идеологем и клише в виде идеологических заповедей, девизов и лозунгов на различных этапах отечественной истории.

*Дореволюционный период.* Содержание государственной идеологии базировалось прежде на понятиях «патриотизма, державности и соборности» и «особого пути развития» империи. Любовь к Отечеству основывалась на идеях защиты святой Руси, жертвенности и героизма, вспомним, например, знаменитые слова древнерусского князя Святослава, сказанные перед решающей битвой с византийцами при Аркадиополе в 970 г., «мертвые сраму не имут». Важное место занимала тема верности Государю Императору и его Наследнику, как символов государства и особых сакральных фигур российской государственности, способных защитить страну от внешних и внутренних потрясений в ходе войн и гражданских конфликтов. Такие идеологические девизы, как «Москва — Третий Рим», «Православие. Самодержавие. Народность», «За Веру, Царя и Отечество», подчеркивали особенности исторического пути России, уникальность и самобытность ее развития, лежали в основе формирования мировоззренческих ценностей населения.

В *советский период* отечественной истории идеологизация сферы образования и воспитания, приоритет классовой морали и общественных интересов над запросами личности сделали определяющими следующие девизы общественного развития: «Сначала думай о Родине, а потом о себе», «К борьбе за дело КПСС будь готов!», «Клянусь всю жизнь посвятить борьбе за дело коммунизма!». Идеи жертвенности во имя защиты Отечества фактически растворились в идеологии классовой борьбы («Вся власть — Советам!», «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!», «Наша цель — коммунизм»). Содержание жизни нескольких поколений советских людей определяли литературные строки известных писателей В. Г. Короленко, Н. А. Островского, А. М. Горького: «Человек рожден для счастья, как птица для полета», «Жизнь надо прожить так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы», «Человек — это звучит гордо!» и др.

В то же время имела место определенная трансформация идеологической составляющей в период Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. Перед лицом смертельной опасности для существования первого в мире социалистического государства высшее руководство предприняло ряд мер, обеспечивших национальную консолидацию всего общества. Здесь можно вспомнить знаменитое обращение И. В. Сталина к советскому народу 03.07.1941, начинавшееся со слов: «Товарищи! Граждане! Братья и сестры!», учреждение орденов великих российских полководцев и флотоводцев прошлого, избрание Патриарха Московского и Всея Руси, принятие нового Гимна СССР, введение погон в силовых структурах, появление литературных и кинематографических произведений о выдающихся государственных и военно-

политических деятелях дореволюционной истории. Отметим, что перестроечные процессы второй половины 80-х годов прошлого века в СССР обусловили кризис государственности, ослабление духовно-нравственной консолидации общества, усилили центробежные тенденции в сфере национального строительства и в конечном итоге привели к распаду союзного государства.

Содержание *современного этапа* развития российского общества во многом вновь возвращает нас в дореволюционную эпоху и в период военных испытаний 1941–1945 гг. с явным креном в сторону великодержавного патриотизма. Ярким примером являются слова Гимна Российской Федерации (автор С. В. Михалков) о России как священной державе и хранимой Богом родной земле. Эти слова современного Гимна — продолжение темы Великой Руси, сплотившей великий Союз, отраженной в гимне СССР (1943). Примечательно, что одним из первых указов Президента Российской Федерации В. В. Путина после избрания на эту должность в 2000 г. был выбор прежней мелодии гимна Советского Союза. Логика такого решения очевидна: Россия — наследница и правопреемница СССР.

Кардинальные геополитические изменения в мире, произошедшие в последние десятилетия, информационная война против Российского государства, перешедшая в гибридную в рамках военно-политических событий на Украине, проведение Россией специальной военной операции по защите интересов русскоязычного населения Донбасса и Новороссии, необходимость защиты исторической памяти и моральных ценностей общества обусловили появление новых идеологем общественного развития: «Защитим наших», «Славянское братство», «Бессмертный полк», «Традиционные духовно-нравственные ценности», корни которых в нашем историческом прошлом.

## Выводы

Таким образом, рассмотрение содержания когнитивной безопасности, обеспечение которой стало сегодня важным фактором развития современного российского общества, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, должно быть немедленное реагирование органов государственной власти, представителей медийного и научного сообществ на размещение в информационном пространстве информации, искажающей исторические события прошлого и объективное рассмотрение содержания деятельности конкретных персонажей, чей патриотизм и верность Отечеству не вызывает сомнений. Например, о государственных деятелях различных исторических эпох великих князьях Александре Невском, Дмитрии Донском и Иване III, царе Иване IV, императорах Петре I, Николае I, Павле I, Александре II и Александре III, императрице Екатерине II, руководителях Советского государства В. И. Ленине, И. В. Сталине, Л. И. Брежнев.

Заслуживает изучения вклад в укрепление российской государственности и духовно-нравственной консолидации общества известных политических деятелей: А. Д. Меншикова, Г. А. Потемкина, А. М. Горчакова, С. С. Уварова, К. П. Победоносцева, С. Ю. Витте, П. А. Столыпина. Интересным является и обращение к теме патриотического служения Отечеству таких выдающихся личностей, как полководцы А. В. Суворов и П. И. Багратион, поэты и писатели Г. Р. Державин, А. С. Пушкин, М. Ю. Лермонтов, В. И. Даль и многие другие, предки которых приехали в Россию из различных стран. Применительно к современным условиям развития может быть также рассмотрена деятельность руководителей правоохранительных органов Российской империи и СССР: А. М. Девьера, П. И. Ягужинского, В. П. Кочубея, А. Х. Бенкендорфа, Ф. Э. Дзержинского, Н. А. Щелокова, Ю. В. Андропова и др.

Во-вторых, в практике информационной работы и исторического просвещения необходимо творчески использовать патриотический потенциал информационных нарративов дореволюционной Российской империи и Советского Союза. Дореволюцион-

ные державные концепции Святой Руси, защиты славянского братства, продвижения Русского мира и евразийского единения, идеологические девизы «Православие. Самодержавие. Народность», «За Веру, Царя и Отечество», лозунги советской эпохи «СССР — оплот мира», «Народ и армия едины», «Наше дело правое, победа будет за нами», идея наднациональной идентичности «Единая историческая общность — советский народ» могут стать информационно-пропагандистской основой для проведения мероприятий по формированию государственно-патриотического мировоззрения прежде всего молодого поколения. Безусловно, здесь следует ориентироваться на особенности постсоветского периода отечественной истории, произошедшие кардинальные изменения в общественной жизни, геополитические интересы современной России. Внедрение новых идейных концептов необходимо осуществлять в рамках толерантного подхода, учитывающего интересы всех народов и социальных групп населения.

В-третьих, немаловажным фактором в работе по обеспечению когнитивной безопасности является учет национальных особенностей российского менталитета: понятия «русский характер» с определенными этнокультурными стереотипами поведения, морально-ценностных ориентиров «патриотизма», «коллективизма и взаимопомощи», «нравственного идеала», «правды и справедливости», «широты русской души», «доверчивости и открытости», «сердечности и сострадания», «миролюбия».

## Заключение

Любовь к своему Отечеству, «родному пепелищу» и «родительским гробам», по образному выражению А. С. Пушкина, означала не только физическую привязанность к своей «малой родине», а ответственность и сопричастность каждого за судьбу страны. Это, на наш взгляд, главная особенность российского патриотизма, определяющая его государственный характер. Защита Отечества традиционно была благородной целью, неизменно консолидирующей все общество. Обеспечение когнитивной безопасности, воспитание на традиционных моральных ценностях российского общества, особенно важно в подготовке профессиональных кадров. Содержание учебно-воспитательного процесса в образовательных организациях должно определять технологии воспитания патриотизма и гражданственности, построенные на уважении и защите исторической памяти, изучении героического наследия прошлого, приумножении лучших профессиональных традиций военной и правоохранительной службы.

Мягкая сила — это прежде всего влияние примера для подражания. Поэтому для обеспечения когнитивной безопасности таким коллективным примером должна стать вся наша великая страна — Российская Федерация. Жить и учиться в России должно стать престижным выбором жизненной ориентации. Наши национальные достижения в науке, культуре, искусстве, технологиях, спорте, географические ландшафты, уникальные природные и культурные объекты, сами люди с их культурой отношений, образом мысли и традициями являются предметом гордости и восхищения. Символ национальных ценностей и воплощение жизненной мудрости предков — это «Русский мир», насчитывающий многовековую историю развития. Его защита и продвижение должны быть в основе обеспечения когнитивной безопасности на современном этапе развития Российского государства.

## Литература

1. *Артемов А. А., Ковалев В. И., Тужиков Е. З.* Информационно-поведенческие войны в контексте когнитивной безопасности // Информационные войны. 2021. № 2 (58). С. 79–84.
2. *Артемов А. А., Правиков Д. И., Ковалев В. И.* Когнитивная безопасность в контексте новой цифровой реальности // Информационные войны. 2020. № 3 (55). С. 67–70.



3. Белоусов М. В. Школа журналистики: распутица, распутство или распутье. Акмеологические основания и негэтропический идеал профессиональной подготовки. СПб. : Первый издательский полиграфический холдинг. 2019. 384 с.
4. Домбровская А. Ю., Калегина Т. В., Лихачева Э. В., Огнев А. С. Особенности современной когнитивной войны и пути повышения когнитивной безопасности молодежи // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 30 января 2023 г. М. : АЛЕФ. 2023. С. 52–59.
5. Забарин А. В. Менеджмент восприятия как психолого-политический феномен: генезис проблемы // Вестник политической психологии. 2001. № 1. С. 33–37.
6. Забарин А. В. Психология сетевой толпы как субъекта политического экстремизма // Управленческое консультирование. 2024. № 1 (181). С. 23–45.
7. Зимичев А. М. Психология политической борьбы. СПб. : Санта, 1993. 160 с.
8. Ильницкий А. М. Ментальная война // Военная мысль. 2021. № 8. С. 19–33.
9. Информационно-психологическая и когнитивная безопасность : кол. монография / Н. А. Баранов, А. Л. Вассоевич, С. М. Виноградова [и др.]. СПб. : Петрополис, 2017. 300 с.
10. Кириленко В. П., Шамахов В. А., Алексеев Г. В. Противодействие экстремистской идеологии и медиабезопасность государства // Управленческое консультирование. 2023. № 11. С. 9–24.
11. Куршев А. Х. Проблемы когнитивной безопасности и цифровой этики в сфере образования / А. Х. Куршев, М. М. Гедгафов // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 68–3. С. 172–176.
12. Лепехин В. Что такое когнитивная война и можно ли в ней победить [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2020. URL: [ria.ru/20160426/1420518962.html](http://ria.ru/20160426/1420518962.html) (дата обращения: 10.03.2024).
13. Мезенцев Д. Ф., Забарин А. В., Зимичев А. М. Психологические основания обеспечения геополитической безопасности // Геополитика и безопасность. 2014. № 2 (26). С. 98–104.
14. Миронова Н. Г. О проблеме обеспечения когнитивной безопасности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1 (157). С. 119–125.
15. Сундиев И. Ю. Когнитивные технологии: темная сторона прогресса [Электронный ресурс]. URL: <https://spkurdyumov.ru/networks/kognitivnye-texnologii-temnaya-storona-progressa/?ysclid=ltblthqtnq465344502> (дата обращения: 15.02. 2024)/

#### **Об авторах:**

**Забарин Алексей Владимирович**, доцент кафедры общей и прикладной психологии Санкт-Петербургского ордена Жукова военного института войск национальной гвардии Российской Федерации, кандидат психологических наук, доцент; [zavalex@yandex.ru](mailto:zavalex@yandex.ru)

**Марченко Геннадий Викторович**, профессор кафедры управления персоналом и воспитательной работы Санкт-Петербургского университета МВД России, доктор исторических наук, доцент; [gen.marchenco@yandex.ru](mailto:gen.marchenco@yandex.ru)

#### **References**

1. Artyomov A. A., Kovalev V. I., Tuzhikov E. Z. Information and behavioral wars in the context of cognitive security // Informacionnye vojny [Informacionny'e vojny']. 2021. N 2 (58). P. 79–84. (In Russ.)
2. Artyomov A. A., Pravikov D. I., Kovalev V. I. Cognitive security in the context of a new digital reality // Informacionnye vojny [Informacionny'e vojny']. 2020. N 3 (55). P. 67–70. (In Russ.)
3. Belousov M. V. School of journalism: raspunitsa, debauchery or crossroads. Acmeological foundations and the negatropical ideal of vocational training. Saint Petersburg : The first publishing printing holding, 2019. 384 p. (In Russ.)
4. Dombrovskaya A. Yu., Kalgina T. V., Likhacheva E. V., Ognev A. S. Features of modern cognitive warfare and ways to improve the cognitive safety of youth // Vyzovy sovremennosti i strategii razvitiya obshchestva v usloviyah novoj real'nosti: Sbornik materialov XIV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 30 Jen. 2023. Moscow : ALEPH Publishing House, 2023. P. 52–59. (In Russ.)



5. Zabarin A.V. Perception management as a psychological and political phenomenon: the genesis of the problem // Vestnik politicheskoy psihologii [Vestnik politicheskoy psixologii]. N 1. P. 33–37. (In Russ.)
6. Zabarin A.V. Psychology of the network crowd as a subject of political extremism // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2024. N 1 (181). P. 23–45. (In Russ.)
7. Zimichev A. M. Psychology of political struggle. Saint Petersburg : Santa, 1993. 160 p. (In Russ.)
8. Ilnitsky A. M. Mental war // Voennaya mysl [Voennaya my'sl']. 2021. N 8. P. 19–33. (In Russ.)
9. Information and psychological and cognitive security : A collective monograph / N.A. Baranov, A. L. Wassoievich, S. M. Vinogradova [et al.]. Saint Petersburg : Limited Liability Company Publishing House "Petropolis", 2017. 300 p. (In Russ.)
10. Kirilenko V.P., Shamakhov V.A., Alekseev G.V. Countering extremist ideology and media security of the state // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2023. N 11. P. 9–24. (In Russ.)
11. Kurshev A.H. Problems of cognitive security and digital ethics in the field of education / A.H. Kurshev, M.M. Gedgafov // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya [Problemy' sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya]. 2020. N 68–3. P. 172–176. (In Russ.)
12. Lepekhin V. What is cognitive warfare and whether it is possible to win it [Electronic resource] // RIA Novosti [RIA Novosti]. 2020. URL: [ria.ru/20160426/1420518962.html](http://ria.ru/20160426/1420518962.html) (accessed: 03.10.2024). (In Russ.)
13. Mezentsev D. F., Zabarin A. V., Zimichev A. M. Psychological foundations of ensuring geopolitical security // Geopolitika i bezopasnost' [Geopolitika i bezopasnost']. 2014. N 2 (26). P. 98–104. (In Russ.)
14. Mironova N.G. On the problem of ensuring cognitive security / N.G. Mironova // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal [E'konomika i upravlenie : nauchno-prakticheskij zhurnal]. 2021. N 1 (157). P. 119–125. (In Russ.)
15. Sundiev I.Y. Cognitive technologies: the dark side of progress // [Electronic resource]. URL: <https://spkurdyumov.ru/networks/kognitivnye-texnologii-temnaya-storona-progressa/?ysclid=ltblthqtnq465344502> (accessed: 02. 15.2024). (In Russ.)

**About the authors:**

**Aleksey V. Zabarin**, Associate Professor of the Department of General and applied psychology of the Saint Petersburg Order of Zhukov of the Military Institute of the National Guard of the Russian Federation, PhD in Psychology; [zavalex@yandex.ru](mailto:zavalex@yandex.ru)

**Gennady V. Marchenko**, Professor of the Department of Management and Educational Work of the Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, PhD in History; [gen.marchenco@yandex.ru](mailto:gen.marchenco@yandex.ru)

# Сотрудничество России и Индии в Арктической зоне Российской Федерации

*Веселова Д. Н.*

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; АНО ВО «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС», Санкт-Петербург, Российская Федерация; daria-voronchikhina@mail.ru

## РЕФЕРАТ

В статье прослеживается эволюция взаимоотношений России и Индии, в том числе по вопросам совместной реализации арктических проектов. Выделены направления, по которым уже осуществляется взаимодействие между сторонами в российской Арктике, а также раскрыты тренды для потенциального партнерства двух стран.

Цель данной работы — рассмотреть проводимые мероприятия в рамках реализуемых направлений совместной деятельности России и Индии в российской Арктике, а также определить потенциально взаимовыгодные тренды для будущего партнерства в Арктической зоне РФ.

В процессе исследования были использованы следующие методы: системный и структурно-аналитический подходы, методы обобщения, синтеза, сравнительный анализ, анализ документов.

Рассмотрена эволюция взаимосвязей между Россией и Индией в Арктике. Выделены стратегические интересы Индии в исследуемом регионе, среди которых научные, экологические, экономические и геополитические. Систематизированы по направлениям имеющиеся контакты между государствами. Всего выделено пять направлений сотрудничества между странами: в области добычи полезных ископаемых в Арктической зоне РФ; по развитию Северного морского пути и инфраструктуры вдоль него; в научно-технической и социальной сферах, а также в рамках экологического направления. На основе изученных стратегических документов России и Индии, посвященных политике в Арктическом регионе, заключенных двусторонних соглашений между правительствами и бизнесом двух стран, а также национальных интересов России и Индии в Арктике сформированы новые актуальные направления для потенциального партнерства двух стран в российской Арктике.

В результате исследования было выявлено, что сотрудничество России и Индии в Арктической зоне РФ находится на начальном этапе. Заключены соглашения, но фактически мероприятия не проводятся. Единственным направлением, в рамках которого реально осуществляются меры, это поиск и разработка углеводородного сырья. Так, между российскими и индийскими компаниями заключены контракты на поставку российской нефти и природного газа. Также индийский бизнес имеет акции российских добывающих компаний и выступает как инвестор. Финансовая помощь Индии по развитию Северного морского пути и его инфраструктуры лишь декларирована индийской стороной. В научно-технической, социальной и экологической сферах основным партнером Индии выступает Норвегия. Хотя потенциал сотрудничества России и Индии по данным направлениям имеется и, будем возлагать надежду, уже в ближайшем будущем реализуется.

**Ключевые слова:** Арктика, партнерство, Северный морской путь, углеводородное сырье, коренные народы Севера, возобновляемые источники энергии

**Для цитирования:** *Веселова Д. Н.* Сотрудничество России и Индии в Арктической зоне Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 208–227.

## The Cooperation Between Russia and India in the Arctic zone of the Russian Federation

*Dariya N. Veselova*

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia; the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; ANI of HE "University at the IPA EurAsEU", St. Petersburg, Russian Federation; daria-voronchikhina@mail.ru

### ABSTRACT

The article traces the evolution of relations between Russia and India, including on issues of joint implementation of Arctic projects. The areas in which interaction is already taking place between the parties in the Russian Arctic are highlighted, and trends for potential partnership between the two countries are revealed.

The purpose of the work is to considerate ongoing activities within the framework of ongoing areas of joint activity between Russia and India in the Russian Arctic, as well as to define potentially mutually beneficial trends for future partnership in the Arctic zone of the Russian Federation.

The following methodology and methods were used: systemic and structural-analytical approaches, generalization, synthesis, comparative analysis, analysis of documents.

The evolution of relations between Russia and India in the Arctic is considered. The strategic interests of India in the studying region are highlighted, including scientific, environmental, economic and geopolitical. The existing contacts between states are systematized by area. In total, 5 areas of cooperation between the countries have been identified: in the field of mining in the Arctic zone of the Russian Federation; on the development of the Northern Sea Route and infrastructure along it; in the scientific, technical and social spheres, as well as within the framework of the environmental direction. New relevant directions for potential partnership of the two countries in the Russian Arctic have been formed based on the studied strategic documents of Russia and India devoted to policy in the Arctic region, concluded bilateral agreements between the governments and businesses of the two countries, as well as the national interests of Russia and India in the Arctic.

Cooperation between Russia and India in the Arctic zone of the Russian Federation is at the initial stage. Agreements have been concluded, but actual activities aren't carried out. The only areas in which measures are actually being implemented are the search and development of hydrocarbon raw materials. Thus, contracts have been concluded between Russian and Indian companies for the supply of Russian oil and natural gas. Also, Indian business has shares in Russian mining companies and so it is as an investor. India's financial assistance for the development of the Northern Sea Route and its infrastructure was only declared by the Indian side. In the scientific, technical, social and environmental spheres, Norway is India's main partner. Although there is potential for cooperation between Russia and India in these areas and, we hope, will be realized in the near future.

*Keywords:* Arctic, partnership, Northern Sea Route, hydrocarbons, indigenous peoples of the North, renewable energy sources

**For citing:** Veselova D.N. The Cooperation between Russia and India in the Arctic Zone of the Russian Federation // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 208–227.

---

### Введение

Арктика представляет собой уникальный регион, богатый полезными ископаемыми, водными и биологическими ресурсами. Арктический регион поделен на пять секторов. Доля российского сектора наибольшая.

С 2008 г., времени принятия первого стратегически важного документа по развитию российской Арктики, Россия взяла курс на социально-экономическое освоение и укрепление своей Арктической зоны. Ключевым национальным интересом, который преследуют российские власти в Арктике, является экономический, кото-

рый связан, прежде всего, с добычей полезных ископаемых, в первую очередь углеводородов, на материковой части и на арктическом шельфе, с развитием Северного морского пути (далее — СМП) и инфраструктуры, как вдоль побережья Северного Ледовитого океана, так и на континентальной части Арктики, а также с созданием комплекса гостиничных и туристических услуг в регионе.

Для осуществления таких масштабных планов необходимо финансирование и инвестирование, в том числе и со стороны зарубежных партнеров.

С начала нового тысячелетия свою заинтересованность в Арктике и ее ресурсах стали проявлять неарктические государства, такие как Китай, Япония, Южная Корея, Сингапур, Индия и, конечно, страны Европейского союза.

С момента введения санкций против России западными государствами наша страна переориентировалась как в экономике, так и в политике на Восток. Среди основных партнеров России следует выделить страны СНГ, Китай и Индию.

На начало 2024 г. индийская экономика находится на третьем месте, уступая лишь китайской и американской. С Китаем у России формируются тесные отношения, в том числе и по арктическим проектам. Индия же проявляет себя не столь активно в Арктике, как Поднебесная. Однако российские власти рассматривают Индию в роли возможного инвестора для осуществления арктических инициатив.

В марте 2022 г. Индия приняла стратегически важный документ по Арктике — «Арктическая политика Индии: построение партнерства для устойчивого развития», в котором международное сотрудничество выделяется в качестве направления деятельности Индии в Арктике. Также многие ученые выделяют расширение сотрудничества Индии с северными странами как перспективную тенденцию [9, с. 35].

В этой связи представляет научный интерес рассмотрение направлений как уже имеющегося сотрудничества между Россией и Индией в российской Арктике, так и потенциальных трендов.

Целью исследования является изучение имеющихся взаимоотношений между Индией и Россией в Арктической зоне РФ, а также определение потенциальных направлений для партнерства двух стран в данном регионе планеты.

Научный задел для исследования данной проблемы имеется. За последние 10 лет как российские, так и зарубежные ученые занимались изучением вопросов партнерства между Россией и Индией. Однако, несмотря на данный факт, количество научных трудов остается небольшим. Так, среди российских исследований стоит выделить Н. В. Галищеву [2], К. С. Зайкова [3], А. В. Киргизов-Барского [4], Я. В. Лексютину [5], Н. А. Николаева [6], И. А. Новикова [7], А. А. Новолодскую [8]. Рассматривая научные работы зарубежных коллег по данной тематике, следует обратить внимание на исследования Сунь Сювэня [10], J. Bhagwat [1; 3; 13], S. Chaturvedi [14], A. Gupta [22], P. W. Lackenbauer [17], U. K. Sinha [22; 23], S. Vikram [25].

При подготовке статьи автор использовал различные источники, среди которых нормативные правовые акты Российской Федерации, посвященные развитию ее Арктической зоны и вопросам партнерства с другими государствами в Арктике, стратегические документы Индии, определяющие и закрепляющие ее арктическую политику, двусторонние соглашения между двумя государствами. Также анализировались материалы научных статей и монографий по вопросу сотрудничества между Россией и Индией в Арктическом регионе, брались данные из интернет-изданий, публичных заявлений российских и индийских лидеров и их представителей, содержащихся в СМИ, сведения с официальных сайтов государственных органов РФ и Индии.

## Материалы и методы

Основными методологическими подходами, применяемыми в работе, являются системный и структурно-аналитический. Так, в рамках системного подхода в ис-

следовании использованы знания и методы различных научных дисциплин, таких как юриспруденция, экономика, политология для более комплексного изучения имеющихся направлений партнерства России и Индии в Арктике, а также для определения вопросов потенциального взаимовыгодного сотрудничества двух стран. В рамках структурно-аналитического подхода анализ стратегических документов России и Индии, посвященных вопросам осуществления политики в Арктике, двусторонних соглашений между государствами, научных статей, сведений из интернет-ресурсов по рассматриваемой тематике позволил выявить возможные тенденции для коллаборации России и Индии в российской Арктике.

В работе главным образом использован метод исследования по вторичным источникам, таким как научная литература, однако были исследованы и соглашения, заключенные между Россией и Индией, между российскими и индийскими компаниями, нормативная правовая база государств, закрепляющая арктическую политику двух стран. Также были использованы общенаучные и специальные научные методы, такие как обобщение, синтез, сравнительный анализ. В частности, были изучены и систематизированы совместные мероприятия, проводимые Россией и Индией в Арктической зоне РФ.

## Результаты исследования

В связи с ухудшением отношений с западными странами и введением ими санкций в адрес Российской Федерации страна взяла курс на Восток. Еще в 1998 г. был создан стратегический треугольник РИК (Россия, Китай, Индия), который во многом стал основой при формировании БРИКС.

В Концепции внешней политики РФ, принятой в 2023 г., отмечено, что Россия будет наращивать особо привилегированное стратегическое партнерство с Республикой Индией в целях повышения уровня и расширения взаимодействия во всех сферах на взаимовыгодной основе и уделять особое внимание увеличению объемов двусторонних торговых, инвестиционных и технологических связей, обеспечению их устойчивости к деструктивным действиям недружественных государств и их объединений<sup>1</sup>.

Также в документе говорится о налаживании взаимовыгодного сотрудничества с неарктическими государствами, заинтересованными в осуществлении международной деятельности в Арктике, включая инфраструктурное развитие СМП<sup>2</sup>. В первую очередь к таким странам Россия относит Китай и Индию.

Первым соглашением, предусматривающим какие-либо взаимосвязи между Российской Федерацией и Республикой Индией, стал Договор о дружбе и сотрудничестве между двумя странами, принятый в 1993 г. Однако он не дал начало крепкому двустороннему партнерству между Россией и Индией [20, с. 163].

Лишь с 2000 г., после подписания Декларации о стратегическом партнерстве между Российской Федерацией и Республикой Индией сотрудничество между странами активизировалось. Документ предусматривал взаимовыгодные отношения между странами в политической, торгово-экономической сферах, в области обороны, науки и техники, культуры и иных областях<sup>3</sup>.

Начало более тесных отношений было положено в 2010 г., когда на 11-м Российско-индийском саммите было объявлено о создании «особого привилегирован-

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации : Указ Президента РФ от 31 марта 2023 г. № 229 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2023. № 14. Ст. 2406.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> О стратегическом партнерстве между Российской Федерацией и Республикой Индией: декларация от 05 октября 2000 г. // Дипломатический вестник. 2000. № 11. С. 10–12.

ного стратегического партнерства» [2, с. 12]. Благодаря ему по настоящее время действуют Российско-Индийская межправительственная комиссия по торговому, экономическому, научному, технологическому и культурному сотрудничеству и Российско-Индийская межправительственная комиссия по военно-техническому сотрудничеству.

Вопрос партнерства России и Индии по освоению и развитию Арктики в этих документах не ставился.

В 2017 г. была принята Санкт-Петербургская декларация Российской Федерации и Индии, которая закрепила интерес двух стран в создании и реализации совместных проектов по разведке и разработке углеводородов на арктическом шельфе Российской Федерации [3, с. 271–272].

В сентябре 2019 г. состоялся Восточный экономический форум во Владивостоке, на котором премьер-министр Индии Нарендра Моди присутствовал в роли почетного гостя. После переговоров с премьер-министром Индии президент России В. В. Путин заявил на пресс-конференции: «Индийские энергетические концерны приглашаются для участия в таких проектах, как „Дальневосточный СПГ“ и „Арктический СПГ-2“ [1, с. 85]. Однако на данный момент индийский бизнес не принимает участие в проекте «Арктик СПГ-2».

Во время форума было сделано совместное заявление Индии и России, согласно которому страны готовы наладить сотрудничество в области геологоразведки и совместной разработки месторождений нефти и газа в России и Индии, в том числе на арктическом шельфе. Также было отмечено, что стороны намерены работать над улучшением транспортной инфраструктуры<sup>1</sup>, в том числе вдоль СМП.

На начало 2024 г., несмотря на введение санкций со стороны западных стран в отношении России, сотрудничество между Россией и Индией продолжается.

Прежде чем перейти к рассмотрению направлений партнерства двух стран, выделим интересы Индии в Арктике, определим, для чего ей следует налаживать диалог с Российской Федерацией по вопросам развития Арктической зоны РФ. В своей Арктической стратегии 2022 г. Индия выделяет четыре национальных интереса в Арктике: научный, экологический, экономический и стратегический<sup>2</sup> (в рамках данной статьи — геополитический).

В первую очередь следует остановиться на научных и экологических интересах Индии в Арктике. Связано это с негативным влиянием повышения температуры в Арктическом регионе на экономические и социальные сферы страны. Изменения климата в рассматриваемом регионе влекут расширение вод Мирового океана и затопление прибрежных территорий Индии, наряду с этим изменяется система муссонов, от которых зависит аграрный сектор хозяйства Индии. Кроме того, индийские ученые выявили взаимосвязь между таянием арктических льдов и снежных вершин Гималаев. Для более полного изучения подобных корреляций индийские ученые заинтересованы в проведении научных исследований в Арктике. Такие исследования уже проводятся на индийской научной станции «Химандри» (Ню-Олесунн, Шпицберген, Норвегия) [10, с. 352], в индийской многоцелевой плавучей обсерватории «ИндАрк» и в северной индийской атмосферной лаборатории в Грувебадете (Ню-Олесунн, Шпицберген, Норвегия).

Также Индия проявляет интерес к полезным ископаемым Арктики, в первую очередь, к нефти и природному газу. Двойственную позицию Дели имеет относи-

<sup>1</sup> India - Russia Joint Statement during visit of Prime Minister to Vladivostok [Electronic resource] // Ministry of External Affairs: official website of government agency of India. 2015. 05 September. URL: <https://www.mea.gov.in/bilateral-documents.htm?dtl/31795/india++russia+joint+statement+during+visit+of+prime+minister+to+vladivostok> (дата обращения: 24.01.2024).

<sup>2</sup> India and the Arctic: Building a Partnership for Sustainable Development, 2022. 25 p.



тельно развития СМП. Однако в последнее время на международных площадках представители Индии заявляют в адрес России о совместном улучшении инфраструктуры СМП и других объектов в российской Арктике.

Наряду с экологическими, научными и экономическими интересами следует выделить и геополитический интерес Индии к Арктике [17, с. 8]. Основным конкурентом Индии по многим направлениям и в различных частях света является Китай, который начал раньше Индии проводить арктическую политику [21, с. 17]. Для того чтобы не отстать от Пекина, Дели стал формировать свою Арктическую стратегию. Кроме того, Индия хочет закрепиться в регионе для участия в повестке дня и решения арктических вопросов, что повысит статус страны на международной арене.

Таким образом, не только Россия заинтересована в индийских инвестициях, но и Индия имеет свои национальные стратегические интересы к арктическим территориям. Россия является крупным игроком в регионе, а потому сотрудничество с ней позволит Индии достичь многих запланированных целей в Арктике.

## Обсуждение

На основе рассмотренных документов и выявленных интересов Индии в Арктике рассмотрим основные направления партнерства двух стран.

### 1. Добыча полезных ископаемых в Арктической зоне РФ.

Сотрудничество стран в нефтегазовой сфере является ключевым. Потребление энергии в Индии с каждым годом только растет. Во-первых, это связано с ростом населения страны. Весной 2023 г. Индия обогнала Китай по данному показателю и в настоящее время является страной-лидером по численности населения на Земле. Во-вторых, в 2023 г. индийская экономика была на 3-м месте, уступив только Китаю и США. В топливно-энергетическом комплексе Индия все еще использует уголь. Однако Индия ратифицировала Парижское соглашение по климату, согласно которому необходимо ограничить потепление 1,5°C, а для этого в том числе следует отказаться от использования угля как наиболее загрязняющего окружающую среду топлива. Поэтому для исполнения своих международных обязательств в планах руководства страны в краткосрочной перспективе в энергетике перейти с угля на нефть и природный газ, в долгосрочной — на возобновляемые источники энергии. Индия использует политику диверсификации источников поставки углеводородов [15, с. 6]. Россия также является поставщиком, но основная доля контрактов приходится на страны Персидского залива. В связи с последними событиями на Ближнем Востоке Индии следует переориентироваться в поставках углеводородов со стран Персидского залива, в том числе на поставки российской нефти и природного газа, добытых в Арктической зоне РФ.

Рассмотрим эволюцию взаимоотношений между Россией и Индией в области добычи и поставки углеводородов.

Еще в 2005 г. Индия направляла предложение о совместной разработке шельфа российской Арктики [8, с. 518–519], которое осталось без ответа, так как в этот период Российская Федерация не сформировала собственную позицию по освоению и развитию своей Арктической зоны. Соответствующий документ был принят лишь в 2008 г.

В декабре 2010 г. между Россией и Индией было подписано Межправительственное соглашение о сотрудничестве в области углеводородов, в котором, наряду с вопросами поставок углеводородов, рассматривались вопросы об обеспечении доступа к энергетическим технологиям и об участии в передаче технологий, о содействии в обучении и подготовке научного и технического персонала,

о совместном проведении семинаров, симпозиумов и промышленных выставок по нефтегазовой тематике с использованием возможностей государственных и негосударственных высших учебных заведений, исследовательских институтов обоих государств [8, с. 518].

В конце 2012 г. в рамках 13-го индийско-российского ежегодного саммита было подписано Совместное заявление стран, в котором стороны подтвердили свою заинтересованность в выполнении условий [8, с. 519] вышеуказанного соглашения.

В 2014 г. был подписан Меморандум о взаимопонимании по сотрудничеству в разведке арктических углеводородов в подвешенном состоянии [6, с. 330–331]. После его подписания были заключены многочисленные контракты между индийскими и российскими компаниями по поставке последними нефти и природного газа в Индию.

В 2016 г. была принята Программа сотрудничества между Минэнерго России и Министерством нефти и газа Индии, подчеркивающая интерес Индии к совместным проектам двух стран по поиску и разработке углеводородов, в том числе на арктическом шельфе.

В 2017 г. страны договорились о совместном исследовании арктического шельфа России [8, с. 518]. Последующие двусторонние встречи представителей государств подтверждали положения данных соглашений. Так, в декабре 2021 г. после визита президента России в Индию стороны в совместном заявлении подтвердили свою приверженность увеличению поставок российской сырой нефти по долгосрочным контрактам посредством введения льготного ценообразования, увеличению импорта сжиженного природного газа (далее — СПГ) в Индию, используя СМП для поставок энергоносителей<sup>1</sup>.

Помимо сотрудничества на государственном уровне, заключаются договоры между российскими и индийскими компаниями. В рамках данного вопроса можно выделить два тренда: заключение долгосрочных соглашений на поставку нефти и природного газа из России в Индию и приобретение индийскими компаниями акций и долей в российских добывающих компаниях.

Основным партнером индийских компаний по поставкам нефти в Индию является ПАО «НК «Роснефть» (далее — Роснефть). В декабре 2014 г. между Роснефтью и частной индийской компанией Essar Group было заключено соглашение, условия которого предусматривают поставку в Индию 10 млн тонн нефти в год, 200 тыс. баррелей нефти в день на протяжении 10 лет [7, с. 167]. В этом же году был подписан Меморандум о взаимопонимании по сотрудничеству в геологических изысканиях, разведке и добыче углеводородов на арктическом шельфе Российской Федерации [7, с. 167] с индийской государственной компанией ONGC.

Ключевыми российскими поставщиками в Индию сжиженного природного газа являются ПАО «Газпром» (далее — Газпром) и его дочерние предприятия. Еще в 2011 г. «Газпром Маркетинг и Трейдинг Сингапур», дочерняя компания «Газпрома», подписала меморандумы с Indian Oil Corporation Limited, Gujarat state petroleum corporation и Petronet LNG Limited (Petronet) о поставке СПГ в течение 25 лет в размере 2,5 млн тонн каждой индийской компании [7, с. 168]. В 2012 г. «Газпром Трейдинг» и индийская государственная компания GAIL подписали 20-летний контракт на поставку СПГ. В соответствии с соглашением, с производственных объектов Газпрома будет поставляться 2,5 млн тонн СПГ в год (эквивалентно 3,5 млрд куб. м в год) в течение 20 лет [7, с. 168]. В последующем условия контракта были изменены. Срок его действия продлен до 23 лет. В июне 2017 г. индийская госу-

<sup>1</sup> Kanagavalli S. Third pole's view on the north pole — India's Arctic Policy [Electronic resource]. The Polar Connection: website of the international, independent think-tank. 2022. 12 April. URL: <https://polarconnection.org/third-pole-india-arctic-policy/> (дата обращения: 22.01.2024).

дарственная компания GAIL получила первую партию СПГ по данному контракту [7, с. 168].

- В 2014 г. между Газпромом и ONGC был заключен Меморандум о взаимопонимании, а с GAIL Соглашение о стратегическом партнерстве. Данные документы предусматривают поставки СПГ в Индию на протяжении 25 лет.

Конкурентом Газпрома по заключению контрактов с индийскими компаниями по поставкам в Индию СПГ является ПАО «НОВАТЭК» [16, с. 35] (далее — «НОВАТЭК»). Так, в марте 2018 г. дочерняя компания Novatek Gas & Power Asia Pte Ltd. поставила на индийский рынок первую партию СПГ, произведенную на заводе «Ямал СПГ» [7, с. 168].

Таким образом, основными российскими компаниями-поставщиками углеводородов в Индию являются Роснефть, Газпром и «НОВАТЭК».

Рассматривая второй тренд, стоит отметить, что уже в 2001 г. ONGC Videsh Limited (международное отделение индийской государственной нефтяной компании Oil and Natural Gas Corporation Limited — ONGC) приобрела 20 % доли в проекте «Сахалин-1». В состав ONGC также входит группа компаний Imperial Energy, которая занимается добычей нефти в Томской области [7, с. 167]. Компания Oil India Limited приобрела 50 % доли в проекте License [12, с. 181].

В 2005 г. индийская сторона предлагала купить долю акций в «Юганскнефтегазе» [8, с. 518], однако данная акция успехом не увенчалась.

В 2014 г. «НОВАТЭК» сделал оферту ONGC, Petronet LNG, Indian Oil Corporation о заключении договора о покупке 9 % в проекте «Ямал СПГ» [7, с. 168]. Однако ни одна из индийских компаний не акцептировала данное предложение.

В 2015 г. российская Роснефть и индийская ONGC Videsh Ltd. подписали договор о купле-продаже 15 % акций компании «Ванкорнефть». С 2016 г. ONGC имеет 26 % акций, а консорциум в составе Oil India, Indian Oil Corporation, Bharat Petroresources — 23,9 %, в совокупности — 49,9 %. Поэтому с 2016 г. индийские компании активно работают на Ванкорском нефтегазоконденсатном месторождении [5, с. 45].

В этом же году консорциум индийских нефтяных компаний Oil India, Indian Oil и Bharat Petroresources приобрел 29,9 % доли в ООО «Таас-Юрях Нефтегазодобыча» (дочерняя компания Роснефти)<sup>1</sup>.

В 2017 г. «Роснефть» купила 49 % акций индийской Essar Oil Ltd [1, с. 81].

В 2018 г. «НОВАТЭК» предлагал индийским компаниям принять участие в разработке проекта строительства завода «Арктик СПГ-2» на полуострове Гыдан. Но индийские инвесторы на данный момент не готовы вкладывать свой капитал в данный проект. Это связано с двойственной позицией Индии относительно добычи углеводородов на арктическом шельфе. С одной стороны, освоение Арктики путем разработки нефтегазовых месторождений укрепит статус Индии в Арктическом регионе; с другой — некоторые индийские ученые утверждают, что до конца не изучены последствия добычи полезных ископаемых в Арктике и их влияние на экосистему данного региона. Решение экологических проблем в Арктике Индия ставит на первое место в своем стратегическом документе, регулирующем арктическую политику государства.

Кроме добычи углеводородов партнерство между странами развивается в области разработки месторождений иных минеральных ресурсов, в том числе алмазов. А в 2019 г. компания Coal India подписала меморандум о взаимопонимании и о сотрудничестве в деятельности по добыче коксующегося угля на Дальнем Востоке и в Арктическом регионе с Дальневосточным агентством по привлечению

<sup>1</sup> ООО «Таас-Юрях Нефтегазодобыча» [Электронный ресурс] // Роснефть: сайт нефтедобывающей компании. URL: [https://tyngd.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Dobicha\\_i\\_razrabotka/Vostochnaja\\_Sibir/tyngd/](https://tyngd.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Dobicha_i_razrabotka/Vostochnaja_Sibir/tyngd/) (дата обращения: 22.01.2024).

инвестиций и поддержке экспорта (FEAASE), автономной некоммерческой организацией в России<sup>1</sup>.

Индийско-российское сотрудничество в области добычи углеводородов в Арктической зоне РФ является перспективным направлением взаимовыгодных отношений двух стран. В отличие от Китая [24, с. 53], индийские инвестиции в российскую Арктику пока невелики. Для включения Индии в процесс развития Арктики, в том числе в сфере нефтегазодобычи на арктическом шельфе, увеличения индийских инвестиций в российские проекты российской стороне следует предложить индийским инвесторам определенные льготы, в том числе снизить тарифы на импорт. В краткосрочной перспективе видится улучшение отношений между сторонами в сфере инвестирования в поиск и разработку полезных ископаемых в российской Арктике в связи с последними событиями на Ближнем Востоке, которые негативным образом сказались на ситуации на мировом энергетическом рынке. В таких условиях Индии было бы целесообразным заключить новые контракты или изменить условия в уже действующих, заключенных с российскими добывающими компаниями, для предотвращения возможного энергетического кризиса в стране.

Помимо инвестирования в нефтегазодобывающие проекты и заключения контрактов на поставку углеводородов в Индию, в рамках данного направления следует обратить внимание на возможности Индии по привлечению технологий, компетенций, человеческих и материальных ресурсов. Страна обладает высококвалифицированными кадрами, которые могли бы помочь в морской разведке и добыче полезных ископаемых в Арктической зоне РФ.

Кроме энергетического сотрудничества в Арктике по добыче углеводородного сырья, страны могут расширить взаимовыгодные связи в сфере получения ядерной энергии и использования в топливно-энергетическом комплексе возобновляемых источников энергии. Но это является перспективным направлением деятельности двух стран.

## 2. Развитие Северного морского пути и инфраструктуры вдоль него.

СМП представляет интерес не только для Индии, но и для других внерегиональных игроков: Китая, Японии, Южной Кореи, Сингапура и других стран. Однако для Индии развитие СМП является точкой преткновения. С одной стороны, между индийскими и российскими компаниями заключены контракты на поставку СПГ. Предполагается, что с каждым годом объем поставок будет только увеличиваться. Для транспортировки СПГ нужна морская транспортная магистраль — СМП, а значит, Индия заинтересована в развитии инфраструктуры СМП. С другой стороны, увеличение грузопотока через СМП влечет снижение стратегического положения Индийского океана и потерю доминирования Индии в Юго-Восточной Азии, Индийском океане и даже потерю геополитических позиций. Кроме того, поставки товаров через Малаккский пролив и Суэцкий канал держат под контролем Индии Китай, с которым у Дели сложились не самые дружественные отношения. При развитии СМП товарооборот из Китая в Европу и обратно пойдет через СМП, не затрагивая Индию.

В то же время, принимая участие в международных мероприятиях, Индия придерживается позиции проявления интереса к развитию инфраструктуры СМП.

В 2014 г. делегация Индии принимала участие в международной конференции в Санкт-Петербурге по развитию портов и судоходства (ТРАНСТЕК), посвященной

<sup>1</sup> Coal India signs MoUs with Russia for coking coal [Electronic resource]. The Economic Times: website of today's ePaper. 2019. 04 September. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/industry/indl-goods/svs/metals-mining/coal-india-signs-mous-with-russia-for-coking-coal/printarticle/70980534.cms> (дата обращения: 22.01.2024).

развитию СМП [8, с. 519]. Представители Дели тогда отметили, что не обладают необходимыми техническими средствами для расширения арктических исследований [8, с. 519], а значит, не готовы к поддержке России в развитии ее транспортной магистрали.

В 2021 г. на Ежегодном двустороннем саммите индийская и российская стороны уже выразили заинтересованность в совместном участии в развитии СМП. Так, Индия проявила интерес к возможностям инвестирования в арктическую инфраструктуру в области морской разведки/добычи, портов, железных дорог, информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) и аэропортов [11, с. 122]. Интерес, в первую очередь, связан с совместными углеводородными проектами двух стран в Арктике.

В этом же году на Восточном экономическом форуме премьер-министр Индии Нарендра Моди высказался за партнерство между Россией и Индией по вопросу открытия и развития СМП, в том числе по созданию и модернизации морской и прибрежной инфраструктуры вдоль морского маршрута в целях развития международной торговли. В первую очередь, заявление отражает заинтересованность Дели в транспортировке полезных ископаемых в Индию. Такому высказыванию способствовала презентация госкорпорацией «Росатом» на данном форуме проекта Большого Северного морского пути. В него входят территориальные воды, исключительная экономическая зона РФ от морской границы с Норвегией в Баренцевом море до морской границы с Корейской демократической республикой на востоке<sup>1</sup>. Ранее в 2020 г. Д. В. Тренин выдвигал в своей работе идею о расширении Россией морского измерения своей Большой евразийской концепции на основе линии «Мурманск — Мумбаи», продолжив СМП до Индийского океана через Тихий [4, с. 74].

Таким образом, несмотря на двойственное отношение властей Индии к СМП, Дели взял курс на инвестирование в СМП и развитие инфраструктуры, расположенной как вдоль побережья СМП, так и в целом всей российской Арктики, включая железные дороги, порты, аэропорты. При этом основной интерес Индии к данным мероприятиям кроется в поставке углеводородов из российской Арктики в Индию.

### 3. Научно-техническая сфера.

Сотрудничеству России и Индии в научно-технической сфере положило начало подписание в 1994 г. межправительственного Соглашения о российско-индийском научно-техническом сотрудничестве. Согласно документу основными направлениями партнерства стороны обозначили основополагающие проблемы развития науки и техники, включая научную и техническую политику; фундаментальные и прикладные исследования в области естественных наук; промышленные исследования и новые технологии<sup>2</sup>.

В 2000 г. была подписана Комплексная долгосрочная программа сотрудничества в области науки, техники и инноваций между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Индии, действовавшая до 31 декабря 2020 г. В документе были выделены области и формы сотрудничества, а также отмечалось, что стороны создадут совместный Российско-Индийский совет по реализации Про-

<sup>1</sup> «Росатом» представил на ВЭФ проект Большого Северного морского пути [Электронный ресурс] // RG.RU: сайт информационного новостного ресурсного центра. 2021. 03 сентября. URL: <https://rg.ru/2021/09/03/reg-dfo/rosatom-predstavil-na-vef-proekt-bolshogo-severnogo-morskogo-puti.html> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>2</sup> О научно-техническом сотрудничестве. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Индии от 30 июня 1994 г. // Документ опубликован не был. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901878297> (дата обращения: 22.01.2024).

граммы<sup>1</sup>. Вопросы проведения совместных исследований в Арктическом регионе в обоих документах не затронуты.

В декабре 2002 г. была подписана Совместная декларация об укреплении и наращивании экономического и научно-технического сотрудничества<sup>2</sup> между странами.

В 2003 г. стороны подписали Протокол о научном сотрудничестве между Российской академией наук и Департаментом науки и технологий Правительства Индии [19, с. 8]. Протокол имеет своей целью содействие научно-техническому прогрессу путем дальнейшего укрепления и расширения взаимовыгодного сотрудничества между институтами и учеными Индии и России<sup>3</sup>. В документе также отмечены формы сотрудничества. О таком направлении партнерства, как расширение научно-технического взаимодействия между странами в российской Арктике, в документе не говорится.

10 июня 2010 г. было учреждено Некоммерческое партнерство «Российско-Индийский научно-технологический центр» (далее — Центр). Среди целей деятельности Центра выделены две: участие в НИР с целью дальнейшего внедрения результатов в производство и организационно-управленческую среду для повышения конкурентоспособности экономик России и Индии [18, с. 33]; коммерциализация результатов научно-технических исследований инновационных технологий, в том числе разработанных совместно<sup>4</sup>. То есть деятельность Центра направлена на проведение совместных научных разработок, результаты которых должны быть внедрены в практику для повышения конкурентоспособности двух стран. Среди сфер деятельности выделяются естественные и технические науки.

Лишь в 2014 г. между странами было подписано совместное российско-индийское заявление, ставившее научное сотрудничество в Арктике в ранг приоритетных [22, с. 881].

В 2015 г. премьер-министр Республики Индии Н. Моди посетил Российскую Федерацию с официальным визитом для участия в ежегодном двустороннем саммите. По итогам этого визита было сделано официальное заявление, в котором отмечен потенциал развития совместных научных исследований в Арктическом регионе, в частности в рамках Российского научного центра, создаваемого на архипелаге Шпицберген [8, с. 518].

В 2017 г. Россия и Индия договорились о совместном исследовании арктического шельфа России [8, с. 518] с целью последующего поиска и добычи полезных ископаемых на арктическом шельфе РФ.

В настоящее время обе страны создали многосторонние базы, и научное сотрудничество осуществляется через многие агентства. С индийской стороны Министерство науки и технологий (DST), Министерство наук о Земле (MOES), Совет научных и промышленных исследований (CSIR), Департамент биотехнологии (DBT),

<sup>1</sup> Комплексная долгосрочная программа сотрудничества в области науки, техники и инноваций между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Индии 2000 года [Электронный ресурс] // docs.cntd: электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902264225> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>2</sup> Научно-техническое сотрудничество России и Индии [Электронный ресурс] // russiaindiabusiness: сайт Делового совета по сотрудничеству с Индией. 2015. 10 июня. URL: <https://russiaindiabusiness.com/ru/nauchno-tekhnicheskoe-sotrudnichestvo-rossii-i-indii/> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>3</sup> Протокол о научном сотрудничестве между Российской академией наук и Департаментом науки и технологий Правительства Индии от 12 ноября 2003 года [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовая система. URL: <https://base.garant.ru/2562552/> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>4</sup> О Центре. История создания [Электронный ресурс] // РИ НТЦ: сайт Российско-Индийского Научно-Технологического Центра. URL: [https://ristc.ru/index/o\\_centre/0-5](https://ristc.ru/index/o_centre/0-5) (дата обращения: 22.01.2024).



Министерство электроники и информационных технологий (MEITY), Индийский совет медицинских исследований (ICMR), Индийский совет сельскохозяйственных исследований (ICAR) и Индийская национальная академия наук (INSA) являются основными агентствами в сфере сотрудничества в области науки и технологий. С российской стороны: Министерство науки и высшего образования (МНВО), Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ), Российский научный фонд (РНФ), Фонд «Сколково» (СФ), Российская академия наук (РАН), Российский федеральный фонд малого и среднего бизнеса, Инновационные предприятия (ФАСПП) и Министерство экономического развития России (МЭР) участвуют в укреплении этого партнерства. Индийско-российские программы в области науки и технологий в настоящее время контролируются Индийско-Российской рабочей группой по науке и технологиям, которая подотчетна Межправительственной комиссии Индии и России (IRIGC-TEC)<sup>1</sup>. Данную институциональную основу можно также перенести на арктическое сотрудничество между Россией и Индией в научно-технической сфере. Однако в перечень государственных органов с индийской стороны следует добавить Национальный центр полярных и океанических исследований (NCPOR), подчиненный в своей деятельности Министерству наук о Земле [23, с. 119–120], а с российской стороны — Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики.

В мае 2015 г. была принята Декларация об объединении университетов России и Индии, на основе которой была основана российско-индийская ассоциация университетов. Томский государственный университет и Индийский технологический институт в Мумбаи назначены координаторами этой ассоциации. Также был открыт российско-индийский научно-технический центр в Москве и Дели [8, с. 519]. Предполагалось, что принятие такого документа и учреждение центра будут способствовать двустороннему обмену студентами и преподавателями, развитию учебных программ, созданию совместных лабораторий, организации научных конференций и семинаров, а также проведению совместных научных исследований и сотрудничеству в коммерциализации технологий, разработанных в научно-исследовательских учреждениях<sup>2</sup>. На деле сотрудничество между странами в университетской сфере осуществляется неактивно. И даже партнерство с Северным Арктическим федеральным университетом (САФУ), находящимся в Архангельске, основано всего лишь на трех меморандумах о взаимопонимании с индийскими организациями Vinayaka Mission's Research Foundation, Rajiv Gandhi Institute of Petroleum Technology и Indian Institute of Technology Madras<sup>3</sup>. Поэтому научный и академический потенциал двух стран на данный момент можно считать не раскрытым и не реализованным до конца. В этом видится возможный тренд для взаимовыгодного сотрудничества Москвы и Дели.

Несмотря на многочисленные документы, посвященные вопросам научно-технического сотрудничества между Россией и Индией, и систему государственных органов, отвечающих за осуществление партнерства в рассматриваемой сфере,

<sup>1</sup> Indo-Russian S&T Cooperation [Electronic resource] // Embassy of India: official website of government agency of India. URL: <https://indianembassy-moscow.gov.in/indo-russian-s-t-cooperation.php> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>2</sup> Joint Statement between the Russian Federation and the Republic of India: Shared Trust, New Horizons [Electronic resource] // Ministry of External Affairs: official website of government agency of India. 2015. 24 December. URL: [https://www.mea.gov.in/bilateral-documents.htm?dtl/26243/Joint\\_Statement\\_](https://www.mea.gov.in/bilateral-documents.htm?dtl/26243/Joint_Statement_) (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>3</sup> Российско-индийские отношения в Арктике: перспективы для науки и инфраструктуры [Электронный ресурс] // РСМД: сайт Российского Совета по международным делам. 2022. 05 октября. URL: <https://russiacouncil.ru/analytics-and-comments/columns/arcticpolicy/rossiysko-indiyskie-otnosheniya-v-arktike-perspektivy-dlya-nauki-i-infrastruktury/> (дата обращения: 22.01.2024).

в научном сообществе отмечается низкий уровень фактического взаимодействия между двумя странами в области науки и техники. Основным партнером Индии в данной сфере остается Норвегия [13, с. 19], во многом благодаря тому обстоятельству, что научно-исследовательские базы Индии в Арктике расположены на Шпицбергене (Норвегия), и индийские экспедиции также проводятся в данном районе Арктического региона.

Индийские ученые возлагают надежды на проведение совместных научных работ, связанных с изучением экосистемы российской Арктики. В стратегическом документе Индии, принятом в 2022 г. и посвященном арктической политике, отмечается необходимость проведения геоэкологических исследований в регионе с целью изучения влияния продолжающихся изменений климата в Арктике на возможное расширение и интенсификацию сельского хозяйства. Связано это с тем, что климатические изменения негативным образом сказываются на системе муссонов, от которых зависит аграрный сектор Индии. Кроме того, происходит затопление прибрежных территорий, что также влечет за собой отрицательные последствия для индийского сельского хозяйства. В итоге продовольственная безопасность Индии находится под угрозой. Во избежание таких рисков, как для Индии, так и для остального мира, следует развивать сельское хозяйство на арктических территориях. Так, по мере таяния морских льдов и вечномерзлых грунтов в Арктике произойдет удлинение вегетационного периода, что позволит расширить сельское хозяйство в Арктике и приведет к внедрению культур из более теплых регионов и к диверсификации сельскохозяйственных культур [25, с. 48–49]. Такие выводы видятся преждевременными. Во-первых, необходим большой промежуток времени для подобного рода изменений в регионе. Во-вторых, адаптация сельскохозяйственных культур к новым условиям требует технических новшеств в системе земледелия, которые, в свою очередь, ограничены финансовыми ресурсами. Поэтому данное направление в ближайшем будущем не будет развиваться. Можно рассматривать данный тренд партнерства на долгосрочную перспективу, на данный момент изучая все возможные риски для экономик стран.

В то же время видятся перспективными совместные биохимические исследования потенциально патогенных микроорганизмов, которые могут быть высвобождены в результате таяния вечной мерзлоты и морских льдов в Арктике и которые могут оказать негативное влияние на здоровье и жизнь местного населения (и даже привести к очередной пандемии!), а также на сельское хозяйство, местную флору и фауну.

Как уже ранее было прописано, партнерство в сфере развития инфраструктуры российской Арктики (портов, железных дорог, автомагистралей, аэропортов, объектов общественного питания, размещения, туристических объектов, достопримечательностей и т. п.) уже в краткосрочной перспективе осуществимо и реально, так как обе стороны заинтересованы в развитии СМП.

Потенциальным направлением сотрудничества может служить и космическая сфера. Так, Индия и США реализуют совместный проект по запуску спутника для изучения изменяющихся на Земле экосистем, гидрометеорологических параметров из-за происходящих изменений климата для лучшего управления природными ресурсами и мониторинга опасностей во всем мире, включая Арктику<sup>1</sup>. Имея подобный потенциал, Индия может принять участие в общем проекте с Россией для формирования космической системы, которая, во-первых, улучшит навигацию по СМП, а во-вторых, ускорит сбор научных данных об Арктике.

<sup>1</sup> Kanagavalli S. (2022) Third pole's view on the north pole— India's Arctic Policy [Electronic resource]. The Polar Connection: website of the international, independent think-tank. URL: <https://polarconnection.org/third-pole-india-arctic-policy/> (дата обращения: 22.01.2024).

В 2013 г. Индия купила у России авианосец «Викрамадитья». На данный момент индийская сторона заинтересована в строительстве судов ледового класса. Для этого ей нужны технологии строительства подобных судов и соответствующий уровень квалификации кадрового состава, которые бы их строили и обслуживали. Россия имеет большой опыт в строительстве кораблей ледового класса и ледоколов. Привлечение специалистов из Индии при создании подобных судов решило бы сразу несколько вопросов: во-первых, улучшило бы сотрудничество двух стран; во-вторых, произошла бы передача опыта и знаний в строительстве и обслуживании кораблей ледового класса от российских специалистов их индийским коллегам.

Перспективным направлением являлось бы и создание специального научного центра, обрабатывающего данные, полученные в ходе проведения научно-исследовательских экспедиций Индией и Россией. Кроме того, индийские ученые могли бы принимать участие в экспедициях Арктического плавучего университета. Возможны также совместные научно-исследовательские экспедиции двух стран в Арктику.

В целом потенциал взаимодействия между Россией и Индией в научно-технической области велик. Пока что не осуществляются многие совместные перспективные проекты, которые бы содействовали освоению и развитию региона.

#### 4. Экологическое направление.

На данный момент между Индией и Россией отсутствует какое-либо соглашение, регулирующее взаимодействие между странами в экологической сфере в Арктике, что является серьезным упущением.

В то же время Индия в своем стратегическом документе по Арктике «Арктическая политика Индии: построение партнерства для устойчивого развития» выделяет науку и исследования и изменение климата и защиту окружающей среды в качестве основных направлений деятельности в Арктике. Причем научные исследования также связаны с изучением происходящих в регионе изменений климата. Индия обосновывает это тем, что климатические изменения, происходящие в полярном регионе, оказывают влияние на экономику Индии. Из-за таяния морских льдов и их прогрева происходит расширение вод Мирового океана. Увеличение уровня вод Мирового океана сказывается на прибрежных индийских территориях, которые все чаще подвержены подтоплению, от чего страдает сельское хозяйство и местное население. Таяние арктических льдов также изменяет систему муссонов, от которых зависит аграрный сектор индийского хозяйства. И, наконец, прослеживается связь между изменением климата в Арктике и в Гималаях. Поэтому проводя исследования климатических изменений в полярном регионе, можно оценить возможные тенденции таких изменений в горах и предугадать их последствия.

Кроме того, ранее уже обосновывался интерес Индии к углеводородам Арктики в связи с подписанием Дели Парижского соглашения. Поэтому Индия планирует переход от использования угля в энергетике к использованию СПГ и возобновляемых источников энергии.

В российской Арктике имеется потенциал развития возобновляемой энергетики. Например, в Архангельской области существует возможность использования ветра и в меньшей степени солнечной энергии. В Индии накоплен достаточный опыт в области возобновляемых источников энергии, который может быть использован Россией [1, с. 87]. Это первое возможное направления для партнерства двух стран в сфере экологии.

Как уже ранее прописывалось, основным партнером Индии в научных разработках в Арктике является Норвегия. Однако, так как Дели уделяет повышенное внимание климатическим изменениям в Арктике, а России принадлежит самый большой арктический сектор, то целесообразно проводить совместные научно-исследовательские экспедиции. К тому же Индия имеет богатый опыт научной работы на

Южном полюсе, а с 2007 г. организует экспедиции в Арктику [14, с. 76]. На начало 2024 г. Индия уже осуществила 13 экспедиций в Арктику<sup>1</sup>. Индийские и российские ученые в рамках таких экспедиций могли бы проводить замеры гидрометеорологических показателей, заниматься исследованиями динамики площади морского льда, проводить геофизические, геологические, сейсмологические, биологические исследования, топографическое картирование, а на основе полученных и обработанных результатов создавать палеоклиматические и климатические модели. Такие исследования принесут пользу как российской науке, так и индийской, относительно Арктического региона с его уникальной хрупкой экосистемой, который к тому же является климатообразующим регионом планеты. Полученные данные позволят лучше разобраться в имеющихся связях между изменениями климата в Арктике и изменением системы муссонов и климатическими процессами, происходящими в Гималаях.

Третьим перспективным направлением экологического партнерства между странами следует считать финансирование индийскими инвесторами экологических проектов, реализуемых в российской Арктике, например, по очистке арктических территорий от мусора, по сохранению арктической флоры и фауны. Однако в настоящее время Индия уклоняется от активного финансирования арктических проектов.

Таким образом, сотрудничество между странами в Арктике в области защиты и охраны окружающей среды на данный момент не развито, не заключено даже двустороннее соглашение, регламентирующее данный вопрос. Однако имеются перспективные направления для развития такого партнерства.

#### 5. Социальная сфера.

Индийская арктическая политика в качестве цели установила понимание и изучение традиционных знаний коренных народов Севера. Их изучение приблизит Индию к пониманию процессов, происходящих в Арктике. Также индийское руководство выступает за содействие обмену традиционными знаниями между жителями Гималаев и Арктических территорий. Считается, что во многом проблемы, возникающие у народов Арктики и Гималаев, схожи.

Практика взаимодействия между коренными народами Арктики и жителями Гималаев уже реализуется. Так, в январе 2018 г. в Тромсё (Норвегия) прошла встреча представителей арктических оленеводов и гималайских погонщиков яков в рамках конференции Arctic Frontiers<sup>2</sup>. При обсуждении вопросов в рамках диалога представители сторон выявили и обсудили общие проблемы, в первую очередь связанные с климатическими изменениями и промышленным освоением территорий.

В российской Арктике проживают представители 19 коренных малочисленных народов Севера (ненцы, чукчи, ханты, эвены, эвенки, селькупы, саамы, эскимосы, долганы, чуванцы, кеты, нганасаны, юкагиры, энцы, манси, вепсы, коряки, ительмены и керекы)<sup>3</sup>. Поэтому виден большой простор для изучения их традиционного

<sup>1</sup> Kanagavalli S. (2022) Third pole's view on the north pole India's Arctic Policy [Electronic resource]. The Polar Connection: website of the international, independent think-tank. URL: <https://polarconnection.org/third-pole-india-arctic-policy/> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>2</sup> Arctic reindeer herders find out what they share with Himalayan yak herders at a high-altitude meet [Electronic resource]. Scroll.in: website of the information resource center. URL: <https://scroll.in/article/877807/arctic-reindeer-herders-find-out-what-they-share-with-himalayan-yak-herders-at-a-high-altitude-meet> (дата обращения: 22.01.2024).

<sup>3</sup> Статистика. Арктическая зона Российской Федерации [Электронный ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга: офиц. сайт государственного органа. 2023. 20 декабря. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/arkt/statistic/:~:text=%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA%20%2D%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%>

образа жизни индийскими учеными в рамках взаимодействия с российским научным сообществом и непосредственно с самими коренными жителями Севера. Ключевые области сотрудничества могут включать в себя арктическую демографию, арктическую этнодемографию, арктическую этнополитику, этно-конфликтологию и «голубую экономику» [11, с. 128–129].

Кроме того, можно проводить встречи коренных народов, проживающих в Арктической зоне РФ, и местных жителей Гималаев для обсуждения и решения общих вопросов.

В целом партнерство России и Индии в социальной сфере будет только крепнуть и со временем сможет повлиять на другие направления сотрудничества двух стран (например, в сфере экологии).

Также индийская сторона заинтересована в Арктике как в потенциальном рынке труда, на котором может трудиться все увеличивающееся население Индии. России же следует привлекать в страну лишь высококвалифицированные кадры из Индии.

## Заключение

В целом следует констатировать, что в настоящее время сотрудничество России и Индии находится в зачаточном состоянии, но имеется огромный потенциал для взаимодействия двух стран.

Ключевой интерес России при осуществлении коллаборации с другими странами в ее Арктической зоне заключается в получении, в первую очередь, денежных средств, а затем уже материальных, технических и человеческих ресурсов.

Индийские же стратегические цели в Арктике связаны с научным исследованием региона, его климатической системы, экосистемы, традиций, культуры и быта коренных народов Севера. Экономические и геополитические интересы у Индии в Арктике также имеются, но, согласно положениям Арктической стратегии, в приоритете находятся научные разработки и открытия.

На данный момент можно выделить пять основных направлений для установления партнерских отношений между Россией и Индией в Арктике, среди которых добыча полезных ископаемых в Арктической зоне РФ; развитие СМП и инфраструктуры вдоль него; осуществление научно-технических разработок; проведение исследований экологической направленности и изучение традиций коренного местного населения арктических территорий. В рамках некоторых из них уже осуществляются конкретные мероприятия, заключаются контракты, некоторые же представляют лишь будущий потенциал для сотрудничества.

В рамках поиска и разработки месторождений полезных ископаемых в Арктической зоне РФ установились два тренда: заключение контрактов на поставку полезных ископаемых, в первую очередь — углеводородов, и приобретение акций российских добывающих компаний. Это направление является «рабочим». Основными российскими компаниями-поставщиками углеводородов в Индию являются Роснефть, Газпром и НОВАТЭК.

Относительно развития СМП у индийского правительства имеются две диаметрально противоположные точки зрения. С одной стороны, так как в ближайшем будущем поток арктической российской нефти и природного газа в Индию увеличится, то качественная инфраструктура вдоль СМП обеспечит безопасность пере-

---

82%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%2019%2D%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85,%D0%B6%D0%B8%20%B7%D0%BD%D0%B8%20%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%2020%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA (дата обращения: 22.01.2024).

возок; с другой — при увеличении грузоперевозок через Северный Ледовитый океан снизится их поток через Индийский океан, что может повлечь за собой снижение роли Индии в регионе и в мире в целом. Во всяком случае Индия заявила России, что готова инвестировать в арктическую инфраструктуру. По данному направлению реальные действия пока что не предпринимаются.

Научно-техническому сотрудничеству России и Индии, в том числе в российской Арктике, посвящены многие двусторонние соглашения. На деле же между учеными двух стран не установлены тесные контакты. Индийские исследователи готовы изучать экосистему Арктики для определения возможности развития в регионе сельского хозяйства. На данный момент это направление представляется утопичным. Перспективными же трендами видятся совместные биохимические исследования потенциально патогенных микроорганизмов, космические проекты, строительство судов ледового класса с привлечением высококвалифицированных индийских специалистов, совместные научно-исследовательские экспедиции двух стран в Арктический регион, в том числе участие индийских ученых в экспедициях Арктического плавучего университета, а также создание специального научного центра, обрабатывающего данные, полученные индийскими и российскими учеными в ходе проведения научно-исследовательских экспедиций в Арктике.

В рамках экологического направления, так же как и научного, главным партнером Индии является Норвегия. Между Индией и Россией отсутствует какое-либо соглашение в данной области. Однако потенциал установления взаимовыгодных связей велик. Например, использование и перенос опыта Индии при развитии возобновляемой энергетики в Арктической зоне РФ или финансовая помощь со стороны индийских инвесторов в реализации экологических проектов, осуществляемых Россией в Арктике.

В сфере изучения традиций и обычаев коренных народов Севера Индия вновь прибегает к сотрудничеству с Норвегией. Проводятся встречи, диалоги между коренными народами Арктики, проживающими на территории Норвегии, и жителями Гималаев для обсуждения схожих проблем, связанных с климатическими изменениями и промышленным освоением территорий. Такую практику можно перенять и проводить встречи коренных народов Севера, проживающих в Арктической зоне РФ, с местными жителями Гималайских хребтов. Это направление сотрудничества видится довольно перспективным, так как Индия благоприятствует обмену традиционными знаниями между жителями Гималаев и арктических территорий и установила в качестве цели в своей Арктической стратегии понимание и изучение традиционных знаний коренных народов Севера.

Таким образом, Россия, в первую очередь, заинтересована в инвестициях индийского бизнеса и правительства. Благодаря им можно осуществлять углеводородные, инфраструктурные и экологические проекты в российской Арктике, проводить научные исследования, организовывать экспедиции. Материальные, технические, технологические и кадровые ресурсы Индии также представляют интерес для Российской Федерации.

Индия же на данный момент участвует лишь в проектах по поиску и добыче нефти и природного газа на российском арктическом шельфе. При этом участие следует признать не столь активным, как, например, Китая, из-за санкций западных стран, наложенных на Россию, из-за нестабильного курса цен на нефть, а также из-за двойственной позиции индийских властей и научного сообщества относительно добычи углеводородов на арктическом шельфе.

Индия также готова сотрудничать с Россией по таким направлениям, как изучение изменений климата в регионе, исследований традиционных знаний и культуры коренных жителей Севера. На данный момент основным партнером Индии в данных сферах является Норвегия. Но Россия представляет собой крупного игрока на



мировой арене, а потому сотрудничество с ней поможет Индии противостоять как западным странам, так и все усиливающемуся Китаю.

Кроме того, Индия планирует построить судно ледового класса для плавания по СМП. Для этого ей нужны технологии строительства и компетентные кадры. При помощи России и то, и другое Индия может получить уже в скором времени.

Таким образом, оба государства заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве. Цели, мотивы и интересы у них разные, но обе страны желают осваивать и развивать Арктический регион, а также участвовать в повестке дня и принимать важные решения, касающиеся управления Арктикой.

## Литература

1. *Бхагват Д. В.* Россия и Индия в Арктике: необходимость большей синергии // Арктика и Север. 2020. № 38. С. 73–90. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.38.73.
2. *Галищева Н. В.* Союз, проверенный временем. Индийско-российское экономическое сотрудничество: основные проблемы и перспективы // Азия и Африка сегодня. 2015. № 5. С. 10–15.
3. *Зайков К. С., Бхагват Д. В.* Арктическая политика Индии: исторический контекст // Арктика и Север. 2022. № 48. С. 261–274. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2022.48.261
4. *Киргизов-Барский А. В.* Развитие Северного морского пути: перспективы международного сотрудничества // Россия и мир: научный диалог. 2021. Том 1. № 1. С. 67–77. DOI: 10.53658/RW2021-1-1-67-77
5. *Лексютина Я. В.* Китай и Индия в Арктике: интересы, стратегии и сотрудничество с Россией // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2019. № 4. С. 40–48. DOI: 10.24866/1998-6785/2019-4/40-48
6. *Николаев Н. А.* Индийский интерес к Арктике в контексте арктической политики Китая // Проблемы постсоветского пространства. 2017. № 4(4). С. 321–335. DOI: 10.24975/2313-8920-2017-4-4-321-335
7. *Новиков И. А.* Анализ проектов между Россией и Индией в нефтегазовом секторе и задачи на будущее // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3(117). С. 166–171.
8. *Новолодская А. А.* Современное научно-техническое сотрудничество между Российской Федерацией и Республикой Индии в Арктике // Вопросы студенческой науки. 2019. Выпуск 11 (39). С. 516–522.
9. *Райков Ю. А.* Арктика во внешней политике США и ведущих стран Восточной Азии // США & Канада: экономика, политика, культура. 2020. № 50(6). С. 20–39. DOI: 10.31857/S268667300009768-4
10. *Сунь Сюэнь.* Треугольник РИК в Арктике: соперничество или сотрудничество? // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Том 6. № 2А. С. 346–365.
11. *Сухаг В.* Интересы Индии в российской Арктике // Россия: общество, политика, история. 2022. № 2(2). С. 117–132.
12. *Шаумян Т. Л., Журавель В. П.* Индия и Арктика: охрана окружающей среды, экономика и политика // Арктика и Север. 2016. № 24. С. 175–184. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2016.24.175
13. *Bhagwat J., Shaparov A. E.* India's Arctic Policy: Signs of a Pivot to Arctic Energy and the Northern Sea Route // Economic and Political Weekly. 2022. Vol. LVII. Iss. 20. P. 16–22.
14. *Chaturvedi S.* India's Arctic Engagement: Challenges and Opportunities // Asia Policy. 2014. № 18. Pp. 73–79. DOI: 10.1353/asp.2014.0037
15. *Gadihoke N.* Arctic Melt: The Outlook for India // Maritime Affairs Journal of the National Maritime Foundation of India. 2012 Vol. 8. Iss. 1. Pp. 1–12. DOI: 10.1080/09733159.2012.690287.
16. *Komkov N. I., Selin V. S., Tsukerman V. A., Goryachevskaya E. S.* Problems and perspectives of innovative development of the industrial system in Russian Arctic regions // Studies on Russian Economic Development. 2017. Vol. 28. N 1. P. 31–38.
17. *Lackenbauer P. W.* India's Arctic Engagement: Emerging Perspectives // Arctic Yearbook. 2013. P. 1–19.
18. *Rajan H. P.* Arctic Governance Issues: India Should Take a Lead Role // Indian Foreign Affairs Journal. 2013. Vol. 8. Iss. 1. P. 31–39.

19. *Sakhuja V.* Asia Looks North: Towards the Arctic // *Indian Foreign Affairs Journal*. 2012. Vol. 7. Iss. 1. P. 6–13.
20. *Sakhuja V., Narula K.* Asia and the Arctic — Narratives, Perspectives and Policies // Singapore, Vijay Springer Geology. 2016. 163 p.
21. *Serafettin Y.* Exploring China's Arctic Strategy: Opportunities and Challenges // *China Quarterly of International Strategic Studies*. 2017. Vol. 3. N 1. P. 1–22.
22. *Sinha U. K., Gupta A.* The Arctic and India: Strategic Awareness and Scientific Engagement // *Strategic Analysis*. 2014. Vol. 38. Iss. 6. P. 872–885. DOI: 10.1080/09700161.2014.952945
23. *Sinha U. K.* India and the Age of the Arctic // *Indian Foreign Affairs Journal*. 2013. Vol. 8. Iss. 1. P. 2330.
24. *Śmieszek M. G., Koivurova T., Nielsson E.* China and Arctic Science // *Chinese Policy and Presence in the Arctic*. Brill Nijhoff. Studies in Polar Law. 2020. N 3. P. 42–61.
25. *Vikram S.* Prospects of an India-Russia cooperation for Northern Agriculture // *Российская Арктика*. 2022. № 16. С. 45–50.

#### Об авторе:

**Веселова Дарья Николаевна**, доцент кафедры российской политики факультета политологии Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); преподаватель ФСПО Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Санкт-Петербург, Российская Федерация); доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин юридического факультета АНО ВО «Университет при Межпарламентской ассамблее ЕвразЭС» (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; [daria-voronchikhina@mail.ru](mailto:daria-voronchikhina@mail.ru)

#### References

1. Bhagwat J. Russia and India in the Arctic: A case for greater synergy // *Arctic and North [Arktika i Sever]*. 2020. N 38. P. 73–90. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.38.73. (In Russ.)
2. Galishheva N. V. The time-proved union. The Russia-India cooperation: Key problems and perspectives // *Asia and Africa Today [Aziya i Afrika segodnya]*. 2015. N 5. P. 10–15. (In Russ.)
3. Zaikov K. S., Bhagwat J. V. (2022) India's Arctic Policy: The Historical Context // *Arctic and North [Arktika i Sever]*. 2020. N 48. P. 261–274. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2022.48.261 (In Russ.)
4. Kirgizov-Barskii A. V. Development of Northern Sea Route: Prospects for International Cooperation. *Russia & World: Sc. Dialogue [Rossiya i mir: nauchnyj dialog]*. 2021. N 1(1). P. 67–77. <https://doi.org/10.53658/RW2021-1-1-67-77> (In Russ.)
5. Leksyutina Ya. V. China and India in the Arctic: interests, strategies and cooperation with Russia. *Oikumena. Regional studies [Oikumena. Regionovedcheskie issledovaniya]*. 2019. N 4. P. 40–48. DOI: 10.24866/1998-6785/2019-4/40-48 (In Russ.)
6. Nikolaev N. A. Indian Interest in the Arctic in the Context of China's Arctic Policy // *Post-Soviet Issues [Problemy` postsovetskogo prostranstva]*. 2017. N 4(4). P. 321–335. <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2017-4-4-321-335> (In Russ.)
7. Novikov I. A. Analysis of projects between Russia and India in the oil and gas sector and tasks for the future. *News of the St. Petersburg State Economic University [Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta]*. 2019. N 3(117). P. 166–171 (In Russ.)
8. Novolodskaya A. A. Modern scientific and technical cooperation between the Russian Federation and the Republic of India in the Arctic. *Questions of student science [Voprosy studencheskoj nauki]*. 2019. Issue 11 (39). P. 516–522. (In Russ.)
9. Rajkov Yu. A. The Arctic in the foreign policy of the United States and leading countries of East Asia. *USA & Canada: Economics — Politics — Culture [SShA & Kanada: èkonomika, politika, kul'tura]*. 2020. N 50(6). P. 20–39. DOI: 10.31857/S268667300009768-4 (In Russ.)
10. Sun X. Triangle RIC in the Arctic: rivalry or cooperation? Theories and problems of political research [*Teorii i problemy` politicheskix issledovanij*]. 2017. Vol. 6. N 2A. P. 346–365. (In Russ.)
11. Suhag V. Interests of India in the Russian Arctic. *Russia: society, politics, history [Rossiya: obshchestvo, politika, istoriya]*. 2022. N 2 (2). P. 117–132. (In Russ.)

12. Shaumyan T.L., Zhuravel V.P. India and the Arctic: environment, economy and politics. Arctic and North [Arktika i Sever]. 2016. N 24. P. 175–184. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2016.24.175 (In Russ.)
13. Bhagwat J., Shaparov A.E. India's Arctic Policy: Signs of a Pivot to Arctic Energy and the Northern Sea Route. Economic and Political Weekly. 2022. Vol. LVII. Iss. 20. P. 16–22.
14. Chaturvedi S. India's Arctic Engagement: Challenges and Opportunities. Asia Policy. 2014. 2014. N 18. P. 73–79. DOI: 10.1353/asp.2014.0037
15. Gadihoke N. Arctic Melt: The Outlook for India. Maritime Affairs Journal of the National Maritime Foundation of India. 2012. Vol. 8. Iss. 1. P. 1–12. DOI: 10.1080/09733159.2012.690287
16. Komkov N.I., Selin V.S., Tsukerman V.A., Goryachevskaya E.S. Problems and perspectives of innovative development of the industrial system in Russian Arctic regions. Studies on Russian Economic Development. 2017. Vol. 28. N 1. P. 31–38.
17. Lackenbauer P.W. India's Arctic Engagement: Emerging Perspectives. Arctic Yearbook. 2013. P. 1–19.
18. Rajan H.P. Arctic Governance Issues: India Should Take a Lead Role. Indian Foreign Affairs Journal. 2013. Vol. 8. Iss. 1. P. 31–39.
19. Sakhuja V. Asia Looks North: Towards the Arctic. Indian Foreign Affairs Journal. 2012. Vol. 7. Iss. 1. P. 6–13.
20. Sakhuja V., Narula K. Asia and the Arctic — Narratives, Perspectives and Policies. Singapore, Vijay Springer Geology. 2016. 163 p.
21. Serafettin Y. Exploring China's Arctic Strategy: Opportunities and Challenges. China Quarterly of International Strategic Studies. 2017. Vol. 3. N 1. P. 1–22.
22. Sinha U.K., Gupta A. The Arctic and India: Strategic Awareness and Scientific Engagement. Strategic Analysis. 2014. Vol. 38. Iss. 6. P. 872–885. DOI: 10.1080/09700161.2014.952945
23. Sinha U.K. India and the Age of the Arctic. Indian Foreign Affairs Journal. 2013. Vol. 8. Iss. 1. P. 2330.
24. Śmieszek M. G., Koivurova T., Nielsson E. China and Arctic Science. Chinese Policy and Presence in the Arctic. Brill Nijhoff. Studies in Polar Law. 2020. N 3. P. 42–61.
25. Vikram S. Prospects of an India-Russia cooperation for Northern Agriculture. Russian Arctic [Rossijskaya Arktika]. 2022. N 16. P. 45–50.

**About the author:**

**Darya N. Veselova**, Associate Professor of the Department of Russian Politics of the Faculty of Political Science of St. Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation); Lecturer at the Faculty of Secondary Professional Education of the North-West Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Saint Petersburg, Russian Federation); Associate Professor of the Department of Civil Law Disciplines of the Faculty of Law of AN HEU University associated with IA EAEC (Saint Petersburg, Russian Federation), Candidate of Science (Political Sciences); daria-voronchikhina@mail.ru

## Акторы политической социализации молодежи\*

*Сосновская А. М.<sup>\*</sup>, Левина С. А.*

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

### РЕФЕРАТ

Формирование политической идентичности современной российской молодежи — динамичный процесс социализации, включающий постоянную коммуникацию с различными акторами и переоценку норм и убеждений в политическом и культурном медиадискурсах. Используя методы акторно-сетевой теории, мы можем лучше понять, как отдельные группы, аккаунты конструируют политическую идентичность через культурные нарративы и практики посредством своих аффордансов, таких свойств акторов, которые формируют доверие к ним в случае дискурсивных совпадений и общих рамок самоидентификации внутри сети. Изучая практики акторов и эффекты их аффордансов в политической социализации, мы сможем понять, как эти процессы формируют коллективные убеждения и следующие из них практики молодежи.

Цель статьи — выявить источники политической социализации студенческой молодежи как акторов, вызывающих доверие и способствующих последовательным процессам формирования социализации.

Применены методы опроса, фокус-групп, анализа текстов, методы акторно-сетевой теории, а также программы Python, Gephi, Google Excel для картирования и репрезентации результатов.

В исследовании проанализированы эссе, опросы и интервью (всего 300 студентов) с целью квалифицированного выявления акторов, влияющих на политическую социализацию молодых людей. Среди этих акторов — официальная культурная политика, семья, школа, СМИ и соцсети, церковь, общество, политические лидеры и блогеры. Исследование позволило обозначить наиболее устойчивые когнитивные, аффективные и практические компоненты дискурсов этих акторов, подчеркивая особую значимость фактов культуры и истории в формировании политической идентичности.

Процесс политической социализации начинается в детстве и продолжается на следующих этапах личного развития, всегда переплетенного с той или иной социальной рефлексией, формируя когерентную картину мира. Молодежь доверяет информации, подтвержденной фактами и соответствующей их мировоззрению; влияние на молодежь оказывают родители, официальные источники и блогеры. В политической сфере молодежь интересуется политическими лидерами, выборами, работой органов власти, влиянием политики на такие сферы жизни, как культура и экология.

Проведенный анализ в опике АСТ позволил выявить механизмы того, как студенческая молодежь подвергается влиянию различных акторов, и как это влияние формирует ее политические убеждения и поведение. Исследование подчеркивает важность постоянной коммуникации для формирования политической идентичности молодежи через влияние различных акторов медиадискурса.

*Ключевые слова:* акторно-сетевая теория, дискурсы, диспозитивы политических акторов, медиа, социальные сети, социализация, инфлюенсеры, концептуальная модель коммуникации, идентичность

**Для цитирования:** Сосновская А. М., Левина С. А. Акторы политической социализации молодежи // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 228–243.

\* Публикация выполнена в рамках НИР СЗИУ РАНХиГС ЕГИСУ НИОКТР № 124013000796-9 исследование кейса СЗИУ).

## Actors of the Political Socialization of the Youth

Anna M. Sosnovskaya\*, Svetlana A. Levina

Saint-Petersburg, Russia, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (North-Western Institute of Management); \*sosnovskaya-am@ranepa.ru

### ABSTRACT

The formation of political identity of contemporary Russian youth is a dynamic socialization process involving constant communication with various actors and reassessment of norms and beliefs in political and cultural media discourse. Using the methods of actor-network theory, we can better understand how individual groups, accounts construct political identity through cultural narratives and practices by means of their affordances. Such properties of actors build trust in them in the case of discursive coincidences and common frames of self-identity within the network. By examining the practices of actors and the effects of their affordances in political socialization, we can understand how these processes shape the collective beliefs and the practices of young people that follow.

The purpose of the article is to identify the sources of political socialization of student youth as actors by examining the trust mechanisms that contribute to successive processes of socialization formation.

Methods of survey, focus groups, text analysis, actor-network theory methods, and Python, Gephi, and Google Excel programs were applied to map and represent the results.

The study analyzed essays, surveys, and interviews (300 students in total) in order to qualitatively identify actors that influence the political socialization of young people. These actors include official cultural policies, family, school, media and social networks, church, society, political leaders and bloggers. The research allowed us to identify the most stable cognitive, affective and practical components of these actors' discourses, emphasizing the special significance of cultural and historical facts in the formation of political identity.

The process of political socialization begins in childhood and continues in the following stages of personal development, always intertwined with one or another social reflection, forming a coherent picture of the world. Young people trust information supported by facts and consistent with their worldview; young people are influenced by parents, official sources and bloggers. In the political sphere, young people are interested in political leaders, elections, the work of government bodies, and the influence of politics on areas of life such as culture and ecology.

The analysis conducted in the optics of ANT has revealed the mechanisms of how student youth are influenced by various actors and how this influence shapes their political beliefs and behavior. The study emphasizes the importance of constant communication for the formation of youth political identity through the influence of various actors in media discourse.

**Keywords:** actor-network theory, discourses, dispositives of political actors, media, social networks, socialization, influencers, conceptual model of communication, identity

**For citing:** Sosnovskaya A. M., Levina S. A. Actors of the Political Socialization of the Youth // Administrative consulting. 2024. N 5. P. 228–243.

## Введение

Политическая социализация предполагает усвоение индивидом политических норм и ценностей общества, передающихся из поколения в поколение, а также приобретение навыков и опыта для участия в политической жизни социума. Исследователи отмечают, что стабильность политической системы обеспечивается эффективностью процесса политической социализации во всех слоях общества [3; 6]. Политическая социализация обеспечивает стабильность политической системы тем, что индивиды инкорпорируют общественные нормы, ценности и признаваемые навыки в свои каждодневные практики посредством коммуникации и участия в ме-

диадискурсе. Акторами политической социализации являются социальные группы и институты, оказывающие влияние на индивидов с целью эффективного выполнения ими определенных политических ролей и практик [5; 10]. Питер Бергер и Томас Лукманн выделяют две стадии социализации: первичная предполагает усвоение политических норм и ценностей от старшего поколения через общение; вторичная — приобретение новых политических знаний через участие в политической жизни. Обе стадии взаимодействуют, обеспечивая стабильность политической системы общества [4].

В ходе взаимодействий и коммуникации с акторами у индивидов формируются политические убеждения и установки, которые определяют их участие в политическом процессе, актуализируют их политическую заинтересованность в развитии общей системы управления [8].

В научной литературе выделены различные стратегии политической социализации молодежи, основными из которых являются: «послушная» (стратегия использования социализирующих институтов — школы, семьи, церкви, армии); «активистская» (как солидарная, так и оппозиционная стратегии); «абсентеистская» (стратегия отказа от политической социализации); «эпистемическая» (амбивалентная); «развлекательная» (медиаконтент имплицитно содержит установки политической социализации) [9; 22].

На современном этапе в ситуации, которую можно охарактеризовать как амбивалентную, что, однако, не означает использование только одной стратегии политической социализации, молодежь сталкивается с вызовами и изменениями в политической среде. В медиа и социальных сетях молодые люди получают множество информации и подвергаются противоречивым влияниям, что затрудняет процесс формирования их собственных политических взглядов [7; 25]. Критическое отношение к лидерам мнений и отсутствие институтов лидерства в учебной среде усложняют процесс политической социализации современной молодежи [14].

В исследовании подчеркнута важность постоянной коммуникации для формирования политической идентичности молодежи через влияние различных акторов медиадискурса. При использовании методов АСТ и подробном изучении действий акторов в политической социализации мы сможем лучше понять, как формируются убеждения и практики молодежи [11; 12; 13; 21].

Исследование проведено среди 300 студентов для выявления роли культурной политики, семьи, СМИ и других акторов в формировании политической идентичности. Результаты исследования позволили выявить устойчивые компоненты дискурсов этих акторов и подчеркнуть значение культуры и истории как информационно-коммуникационных образований в этом процессе. В центре внимания ставится выявление источников политической социализации молодежи и управление дискурсами внутри соответствующих диспозитивов.

В процессе исследования также выявлялись акторы первичной политической социализации, поскольку «картина политического мира, сформировавшаяся в детстве, редко претерпевает серьезные изменения, а если это все же происходит, то, как правило, очень болезненно и только в случае кардинального изменения условий жизни человека» [17; 12].

Сборка сети акторов социализации рассматривается как совокупность схем происходящего, которая позволяет давать экспертные рекомендации по вопросам взаимодействия с акторами политической социализации в России и медиа, как главным актором [16]. В результате рассмотрения медиа с позиций АСТ выявлены основания, на которых медиа становятся участником политической социализации, не только усиливающим какие-то типы информационных взаимодействий, но и создающие свои фильтры включения взаимодействий в более сложное символическое производство.



Результаты апробированы в работе семинаров и круглых столов: доклад «Проблемы профилактики экстремизма в среде несовершеннолетних и молодежи», участие в круглом столе комитета по местному самоуправлению, межнациональным и межконфессиональным отношениям Ленинградской области в 2023 и 2024 гг.<sup>1</sup>

## Методология и методы эмпирического исследования

Исследование методом интернет-опроса по политической социализации молодежи, параллельное и последующее обсуждение результатов методом фокус-групп и аналитических эссе было проведено в марте-апреле весеннего семестра 2024 г. на факультете социальных технологий РАНХиГС Санкт-Петербург. В опросе приняли участие студенты в возрасте от 18 до 23 лет, проживающие в Санкт-Петербурге (87,9%) и других городах России. Из них 84% — девушки, 16% — юноши.

Исследование политической и социальной активности молодых людей имеет решающее значение при изучении политической социализации. Понимание взглядов и мотивов молодежи может помочь разработать более эффективные стратегии по вовлечению их в гражданскую деятельность.

## Результаты и обсуждение

Опрос показал, что участие в политической сфере сводится преимущественно к реализации избирательного права: 63,6% голосуют на выборах, 13,1% работали на выборах и 2,8% принимали участие в деятельности политической партии.

Стоит отметить, что протестное поведение не характерно для большинства исследуемой студенческой молодежи: только 4,7% принимали участие в санкционированных митингах и 1,9% в несанкционированных протестных мероприятиях. Вместе с тем более 30% респондентов ответили, что не интересуются политикой либо не принимают участие в политической жизни (рис. 1).

Интересно, что некоторые респонденты выбирали одновременно варианты ответов «голосование на выборах» и «не интересуюсь политикой». Это может свидетельствовать, что сформированная модель политического поведения реализуется даже при отсутствии выраженного интереса к политической сфере. В этом смысле любая модель политического участия имеет за собой шлейф конформизма, который подхватывает и рутинное повседневное поведение.

В исследованиях молодежи она определяется как социально активная и перспективная часть общества, ориентированная на изменение социальной реальности через удовлетворение личностных и социально значимых потребностей [19]. Обсуждения и опрос показали низкую социальную активность и фиксацию на основной деятельности, понимаемой как деятельность и жизнеобеспечения, и наиболее эффективного решения текущих проблем.

В социальной сфере выявлена низкая активность: 88,8% совмещают учебу и работу, и этим ограничиваются. Это может быть связано с тем, что многие студенты сами зарабатывают на оплату своего обучения, и на другую активность у них не остается ни сил, ни времени. И все же часть молодежи находит возможность реализоваться в качестве волонтера (15%), спортсмена (15%), участника сообщества (6,5%) или блогера (6,5%) (рис. 2). В процессе обсуждения возникло понимание того, что социальная активность молодежи выражается в следовании за событиями в социальных сетях и оценке цифрового контента.

Тогда самостоятельный мониторинг и оценка цифрового контента — это способ выражения социальной активности современной молодежи. Этот процесс вклю-

<sup>1</sup> Как защитить детей от кибертерроризма. Советы специалистов (gazetavyborg.ru), 05.04.2024.

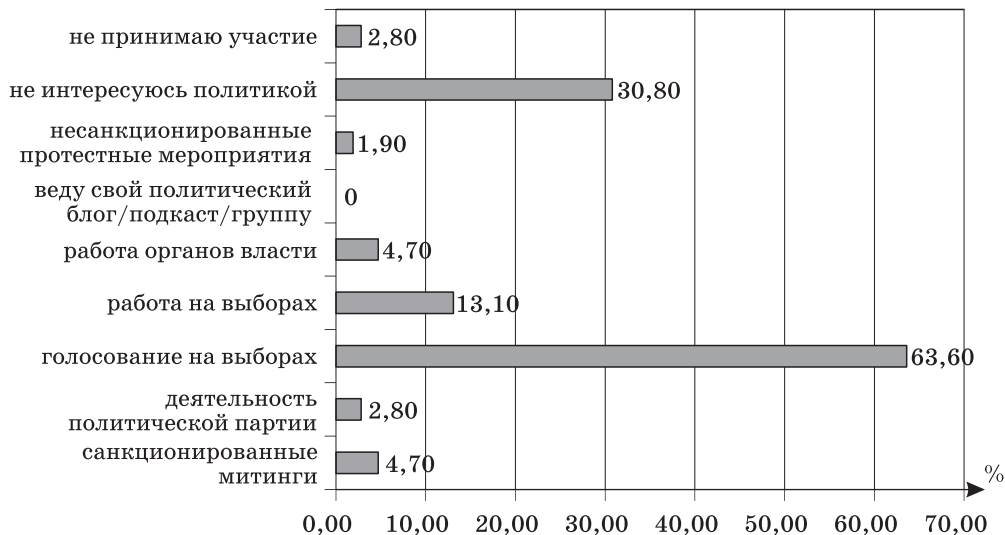


Рис. 1. Формы участия в политической жизни  
 Fig. 1. Forms of participation in political life

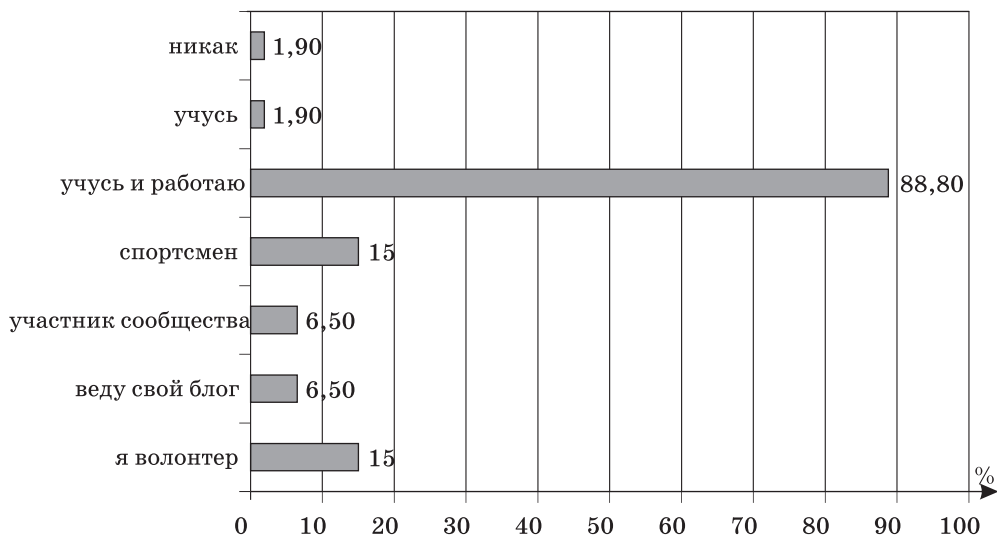


Рис. 2. Социальная активность  
 Fig. 2. Social activity

чает в себя информирование виртуального сообщества о текущих тенденциях и проблемах, обмен актуальной информацией, активное участие в онлайн-дискуссиях и виртуальных акциях. Последовательно и регулярно оценивая цифровой контент и принимая участие в акциях, участники оставляют свой цифровой след и таким образом могут внести свой вклад в формирование сетевого повествования, распределенного познания и стимулирование системных изменений.

В качестве ведущих источников информации о политической жизни были названы СМИ (82,2%) и социальные сети (83,2%). Источниками, заслуживающими

доверие, являются также друзья (59,8%) и семья (54,2). Как видим, друзья в приоритете, хотя разница не столь значительна. А вот к блогерам обращаются всего лишь 19,6% опрошенных. Даже вузовские структуры (7,5%) могут выступать в качестве институтов, влияющих на представления (восприятие) о политических событиях (рис. 3). Стоит отметить, что многие респонденты выбрали по 4–6 вариантов ответов, что говорит о диверсификации, критическом подходе, желании проверять информацию и не доверять только одному источнику, что подтверждается ответами и на другие вопросы. Больше половины респондентов (57%) ответили, что не знают, не слушают, либо не доверяют политическим блогерам вообще. Оставшиеся 43% называли не только политических блогеров, но и занимающихся

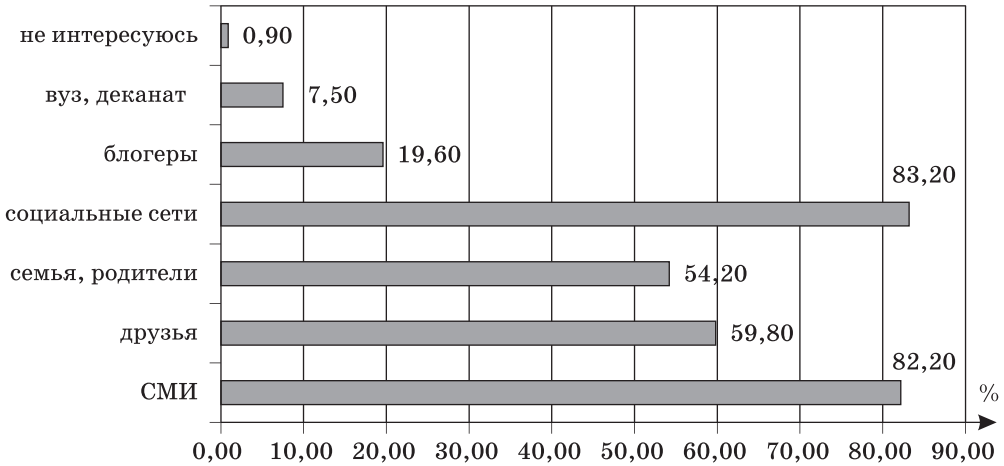


Рис. 3. Источники информации о политической жизни  
 Fig. 3. Sources of information about political life

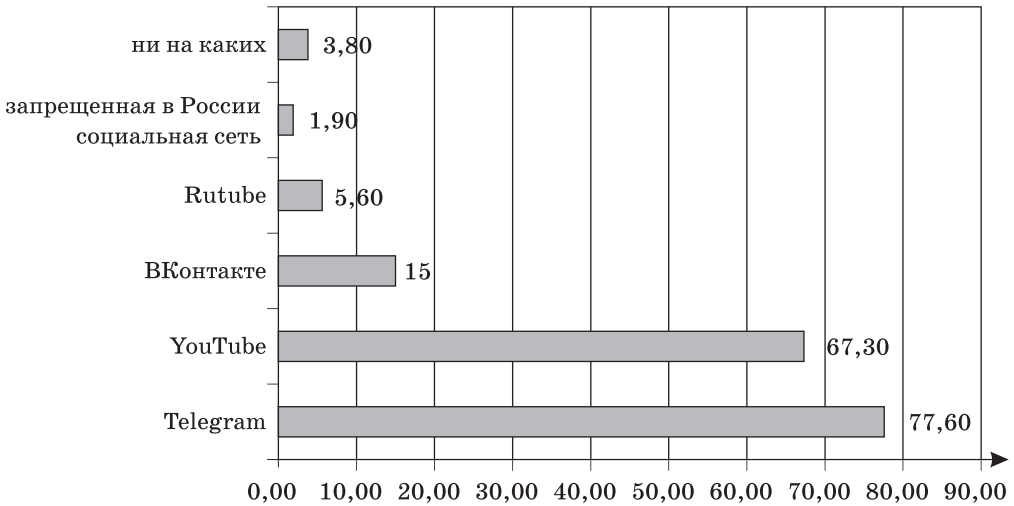


Рис. 4. Интернет-каналы блогеров  
 Fig. 4. Internet channels of bloggers

другой повесткой лидеров мнений. Также видим имена блогеров, признанных ино-агентами в России. Встречаются и комментарии, что блогеров знают, но не слушают их, тем самым, имена блогеров функционируют как мемы, но не как знаки дальнейшей информационной вовлеченности.

Журналисты и традиционные медиа «отделяют новости от шума», помогая пользователям следить за актуальными событиями. Однако индивидуальные акторы и каналы могут влиять на информационные потоки, стремясь увеличить свою медийность. Пользователи селективно выбирают каналы, которые соответствуют их взглядам, формируя тем самым свою новостную повестку [18].

Среди каналов лидируют Telegram и YouTube. Затем с большим отрывом следует ВКонтакте (рис. 4). Стоит отметить, что молодежь интересуется блогерами с различным контентом, и политика занимает всего лишь небольшую часть в этих просмотрах. Даже есть те, кто совсем не интересуется политическими блогерами, использует интернет-площадки лишь для развлекательных целей.

Рассмотрим подробнее, каким именно блогерам уделяют внимание молодые люди в Telegram и YouTube. 35,8% опрошенных пользователей Telegram не знают и не подписаны на политические каналы, поскольку не интересуются или не доверяют им, считают, что там публикуют либо общеизвестную информацию, либо фейки.

На YouTube'е уже 64% опрошенных не интересуются политическими каналами, используют его преимущественно для развлекательных целей.

Наиболее популярные каналы представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Политические блогеры и каналы**  
Table 1. Political bloggers and channels

Блогеры, которых знают		Каналы в Telegram		Каналы на YouTube	
Название	% выборов	Название	% выборов	Название	% выборов
Собчак	8,8	Ateo	2	ВППШ	2,2
Варламов**	6,6	Mash	5	Варламов**	8,8
Кац**	3,3	Топор Live	9	Кац**	3,3
Лебедев	5,5	Фонтанка	3	Лебедев	2,2
Соловьев	4,4	ВППШ	6	Шульман**	4,4
Шульман**	4,4	Новая газета	3	Собчак	4,4
Навальный	5,5	Даванков	2	Навальный	3,3
Дудь**	3,3	Рифмы и панчи	3	Дудь**	1,1
Симоньян	2,2	Канал Беглова	2	Даванков	1
Мизулина	2,2	РИА Новости	4	Москва 24	1
Михалков	2,2	ТАСС	3	Фонтанка	1
Соболев**	3,3	Varlamov news**	3	Parfenon	1
Скабеева	1	Lenta.ru	2,2	Панасенков	1
Усачев	1	Новости 1 канал	2,2	Радио Москва	1
Парфенов	1	Питерская хроника	1	Антонов**	1
Захарова	1	Соловьев	1	Новая газета	1

Примечание: \*\*Находится в реестре иноагентов Министерства юстиции Российской Федерации.

Можно сделать вывод, что лидирующие позиции по информированию молодежи занимают такие каналы и блогеры: Топор Live, Варламов\*\*, Собчак, ВПШ, Лебедев, Mash, Шульман\*\*. Для подачи серьезной информации больше подходит Telegram. К YouTube чаще обращаются за развлекательным и фоновым контентом.

Ответы на данный вопрос (табл. 2) еще раз подтверждают, что студенты склонны опираться на свое собственное мнение. Но мы знаем, что мировоззрение и самосознание формируются под влиянием образования и окружения. И собственное мнение возникает в рамках сформированной когерентной картины мира, которая понимается самим носителем этой картины как оформленная и исходящая из презумпции предсказуемой формы в социально-политических отношениях.

Отсюда можно сделать вывод, что процесс политической социализации начинается как имеющий собственную форму еще в школьные годы, а возможно, и раньше. И молодежь уже критично воспринимает информацию и предпочитает самостоятельно собирать и анализировать факты, хотя не всегда отдает отчет, насколько систематично получается и обрабатывается эта информация. Возможно, часть молодых респондентов еще пребывает в иллюзии, что их мнение самостоятельное, хотя в опросах прослеживается большое влияние родителей на выбор информации и квалификацию какой-либо информации как политической.

Из ответов на вопрос «Если бы нужно было сообщить важную политическую информацию, то кому бы вы это доверили?» (табл. 3), что ведущими лидерами мнения в политической сфере выступают представители органов власти и политики. Именно от них ждут существенных новостей, которые формируют повестку, значимую для социального развития страны. Получить важную новость от известного блогера хотели бы всего лишь 12,1% респондентов.

Наибольшее доверие у молодежи вызывает та информация, которую можно найти в разных источниках, подтвержденная фактами, источник которой можно определить. Также доверием пользуется та информация, которая соответствует знаниям и собственной картине мира, что еще раз подтверждает, что сформированное к 18–20 годам мировоззрение уже сложно изменить и оно выступает фильтром при восприятии информации. Ответы убедительно показывают, что молодежь гораздо больше доверяет родителям и официальным источникам, чем это принято считать (табл. 4).

Таблица 2

**Оценка политических решений**  
Table 2. Estimation of political decisions

Вопрос: Когда вы оцениваете принятое политическое решение или событие, вы прежде всего опираетесь на мнение

Вариант ответа	Количество выборов	% выборов
семьи	13	12,1
ближайшего окружения	7	6,5
большинства	2	1,9
свое собственное	81	75,7
не интересуюсь	1	0,9
своих друзей	1	0,9
отца	1	0,9
сначала формирую свое, потом общаюсь с мамой и, возможно, корректирую мнение	1	0,9

**Отправители политической информации**  
Table 3. Senders of political information

Варианты ответов	Количество выборов	% выборов
дикторы на ТВ	5	4,7
известный блогер	13	12,1
газеты	2	1,9
представители органов власти	53	49,5
известный политик	28	26,2
никому	2	1,9
Ютьюб	1	0,9
Милана Петрова	1	0,9
известному человеку, который разбирается в теме, но не является заинтересованным лицом, то есть объективен	1	0,9
чтобы сформировать более-менее объективное мнение, нужно посмотреть несколько источников информации и ознакомиться со всеми доказательствами. НО даже это не послужит гарантией того, что вы придете к истине. Сейчас слишком много лжи, фейков, подтасовки фактов	1	0,9

Таблица 4

**Критерии доверия информации**  
Table 4. Criteria for information trust

Вопрос: Как вы определяете, какой информации можно доверять?

Варианты ответов	Количество выборов	% выборов
повторяется в разных источниках	45	42,1
не противоречит моим знаниям	21	19,6
соответствует моей картине мира	16	15
в моем окружении принято доверять этому источнику	10	9,3
мои родители доверяют этому источнику	2	1,9
информация, которая подтверждена официальными государственными источниками	2	1,9
повторяется в разных достоверных источниках	2	1,9
не доверяю	2	1,9
не интересуюсь	1	0,9
это зависит от информационного повода. По определенным информационным поводам я доверяю официальным источникам гос.власти. Если говорить о другой части информационных поводов — не доверяю никому	1	0,9
можно определить, что источнику информации стоит доверять, если тот всегда опирается на факты и доказательства, не стремится склонить человека к определенной точке зрения, а смотрит на события под разным углом	1	0,9



Если обобщить ответы на открытый вопрос «Кто оказывает наибольшее влияние на молодежь в политической сфере?», то мы получим следующие результаты:

блогеры, социальные сети	39,1%;
политики	19,56%;
СМИ	10,86%
семья, друзья	8,7%
не знаю	16,3%

Снова лидируют социальные сети. Среди политиков называли В. В. Путина, Д. А. Медведева. Встречались и такие ответы: «никто», «на нас сложно влиять». Протицируем один из подробных комментариев: «Огромное влияние оказывают образовательные учреждения и различные досуговые центры, например, молодежные советы, но это узконаправленное влияние, для получения полной картины нужно изучать политику самому и развивать логику, дабы избавляться от фейков, хотя бы таким путем». На молодежь с таким подходом к жизни существенное влияние будут оказывать молодежные организации, официальные достоверные источники.

Если рассмотреть более детально, какие темы привлекают молодежь, то мы снова видим интерес к политическим лидерам (45,8%), выборам (39,3%), к работе органов власти (38,3%). Интересно также влияние политики на другие сферы жизни — культура (48,6%), экология (29%) (рис. 5).

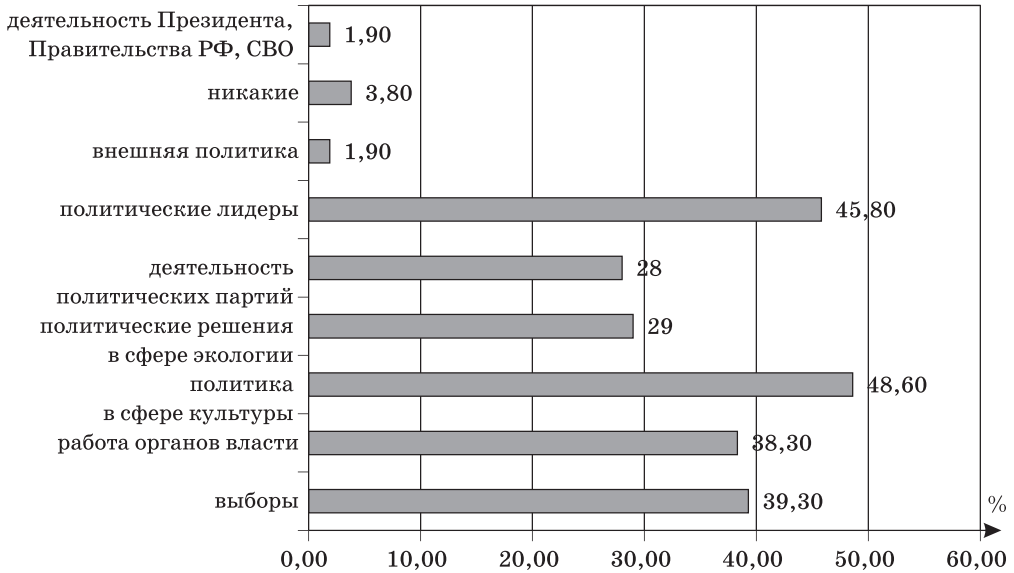


Рис. 5. Интересы в сфере политики  
Fig. 5. Interests in the politics field

### Практики ядра и практики периферии

Представленная визуализация (рис. 6) сделана в программе Gephi, которая производит контент-анализ, сетевой и граф. анализы, рассчитывает среднюю длину пути для сети, вычисляет длину пути для всех возможных пар узлов и дает информацию о том, насколько узлы близки друг к другу, генерирует общие отчеты, а также результаты по каждому узлу. Способность обнаруживать и изучать сообщества узлов занимает центральное место в сетевом анализе. В Gephi интегрирован

статистический метод и формулы Лувена [1]. Этот алгоритм обнаружения сообществ создал значение «Класс модульности» для каждого узла. Раскрасить в цвета «общества каждого узла» у нас не получилось, однако визуализация остается хорошо идентифицируемой и понятной.

В центре расположены наиболее повторяющиеся ответы и переменные, тогда как на периферии уникальные ответы. Для понимания закономерностей релевантны практики ядра как повторяющиеся и потому рутинизированные при социализации.

В центре собраны повторяющиеся практики: самый крупный узел справа — это место проведения опроса «Санкт-Петербург», слева крупный кластер — ответ «не знаю» (эта опция в вариантах ответа позволяла уйти от ответа), другие более крупные ответы: информация «повторяется в разных источниках» (это вопрос о доверии контенту), «Telegram и YouTube» (как самые популярные сети в контексте политической социализации), «учусь и работаю» (как маркер занятости), женский род (девушек больше приняло участие в опросе).

Согласно исследованию профессора М. М. Назарова, «в социально-гуманитарной традиции акцент делается на социальной роли доверия как свойства, обеспечивающего функционирование социального организма, снижающего информационную асимметрию в процессе социального взаимодействия» [15]. Если Назаров пишет о доверии к симметрично информационно поддержанной онлайн-площадке, то наш опрос показывает, что, помимо этого, доверие основывается на более широкой сети поддержки акторов, на ориентации на личность и практики блогера или людей, которые посоветовали или используют определенный контент, подают его ориги-

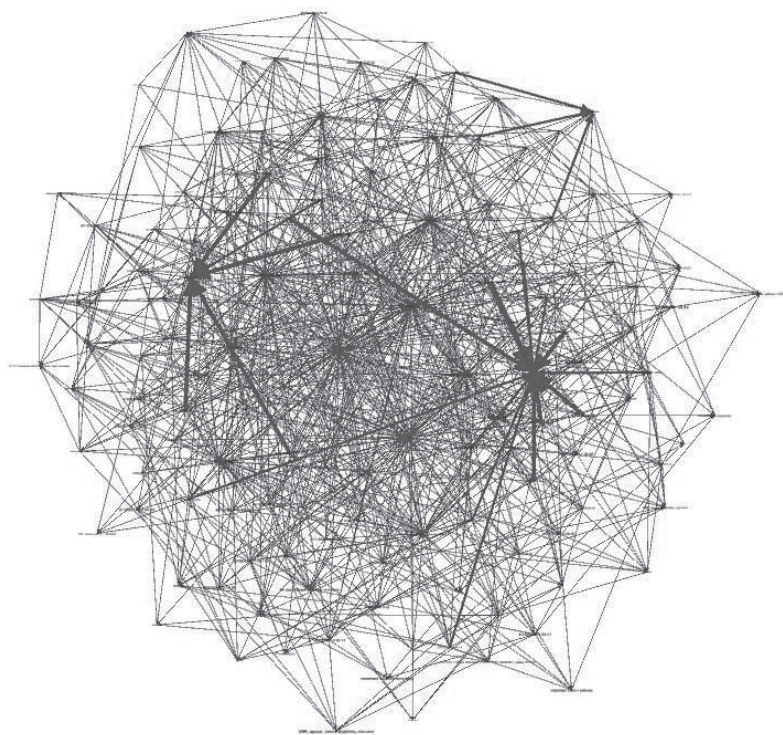


Рис. 6. Визуализация опроса  
Fig. 6. Survey visualization

нально и персонализировано. Блогеры выступают как миссионеры в эпоху новых онтологий, требуя рассматривать сообщение как часть уже состоявшихся персональных связей. Мейнстрим медиа воспринимаются как необъективные. Информации оказывают доверие, если она появилась из более чем двух источников.

Массовое молодежное мероприятие как политический актер способно сплотить студентов, выработать определенный консенсус и доверие к площадке и организаторам (постоянно проводимые на ФСТ конкурсы «Социальный код», «Культурный метод» подтверждают такую тенденцию). Студентка ФСТ, депутат Совета депутатов МО «Кузьмоловское городское поселение» V созыва Полина Усикова в своем докладе об акторах политической социализации на примере деятельности ГБУ ЛО «Центр патриотических, добровольческих, учебных и досуговых программ «Молодежный» показала, что политическая социализация современной молодежи возможна посредством специальных мероприятий [21].

В качестве акторов политической социализации можно отметить чувства, идеи, убеждения, которые были когда-то загружены как плагины в головы посредством медийного, развлекательного и игрового контента [22].

Апелляция к эмоциям и убеждениям (постправда) играет значимую роль в политической социализации молодежи. Осознанное формирование убеждений встречается в самообразовательных стратегиях студентов:

*«Моя политическая социализация началась в детстве, когда я наблюдала за обсуждениями политических событий в семье, в кругу знакомых и друзей. Мои родители часто говорили о политике за обеденным столом, и, хотя я не всегда понимала все аспекты и тонкости, это создало базовый интерес к политике и политической ситуации вокруг меня.*

*Со временем я начала активнее участвовать в общественной жизни своего города, что позволило мне наблюдать политический процесс изнутри. Школьные проекты и дебаты также играли важную роль в моей политической социализации, обучая меня анализировать различные точки зрения и формировать собственное мнение.*

*Мои интерес и доверие к политическому процессу постепенно росли с возрастом и опытом. Хочется выделить мое участие в выборах и в политических мероприятиях волонтером. Они помогли мне понять, что мой голос имеет значение и моя активность может влиять на изменения в обществе.*

*В процессе своей политической социализации я обращалась к различным авторам и исследователям, чтобы лучше понять различные аспекты политической системы: это работы Джона Роулза (о справедливости), Роберта Дала (о демократии) и Ганса Моргентау (международная политика), учебник Петра Гончарова по политологии и другие. На днях внимательно слушала выступление Президента нашей страны. Все это помогло мне углубить свои знания о политической теории и практике и способствовало пониманию политических процессов, умению анализировать их и формулировать свои собственные взгляды» (ж, 19 лет).*

Тем самым респондентка соединяет эмоциональную вовлеченность и рефлексию над фактом своего политического участия, которая поддерживается авторитетной специальной литературой, и выстраивает собственную стратегию в политике, подразумевающую, что приобретенные знания и опыт будут использоваться на будущих этапах политической социализации. Литература тогда функционирует как диспозитив, а точки зрения на политику, принятые в окружении, — как знаки конфигурации социального поля, которое и должно быть превращено в сеть взаимодействий.

## **Заключение и выводы**

Студенты склонны формировать собственное мнение, которое все равно основывается на окружающих факторах и воспитании. Процесс политической социализации

начинается еще в детстве, формируя целостную картину мира. Молодые люди критически воспринимают информацию, предпочитая самостоятельно анализировать факты, но порой не до конца осознают влияние окружающих, в том числе родителей, на формирование собственного мнения.

Представители власти и политики являются ведущими лидерами в политической сфере, от них ждут значимых новостей. Только 11% респондентов хотели бы получать важную информацию от известного блогера. Молодые люди доверяют информации, которая подкреплена фактами и соответствует их мировоззрению; на них влияют родители, официальные источники и блогеры. Наиболее влиятельным источником социально востребованной информации остаются социальные сети.

Молодые люди интересуются политическими лидерами, работой правительства и влиянием политики на такие сферы жизни, как культура и окружающая среда. Они также заинтересованы в понимании различных точек зрения и мнений по политическим вопросам, которые они часто ищут в социальных сетях. В целом, молодые люди активно ищут информацию о политических вопросах и ценят разнообразные источники информации. Они также ценят прозрачность и достоверность получаемой информации. Такие приоритеты оценок требуют признать важность достоверных источников и надежных новостных изданий в формировании мнений молодых людей. Респонденты также заинтересованы в том, чтобы в медиадискурсе присутствовали различные точки зрения и желают принимать участие в дискуссиях на платформах социальных сетей. В целом молодые люди активно ищут информацию, которая имеет отношение к их жизни, и используют различные источники, чтобы оставаться в курсе событий в стране и в мире.

Доверие молодежи вызывают формы двусторонней открытой коммуникации с возможностью диалога и обратной связи. Отсутствие взаимодействия, например, официальных источников, односторонне предлагающих информацию, вызывает протест и «хейт», — дублирование контента без учета целевой аудитории на разных платформах подрывает доверие к информанту. Однако информационный пузырь цифровых алгоритмов и персонализированного контента также вызывает протест и стратегии побороть унификацию («я просто начинаю смотреть не типичный контент, чтобы сбросить настроенные таргет-фильтры»).

Акторами политической социализации становятся референции из детского опыта, семья, лидер и инфлюенсер (блогер, отец, тренер, артист, певец), массовые мероприятия для молодежи. Тем самым, актер уже располагает сетью персональных связей, основанных на разделяемых ценностях. Эти связи и оказываются главным способом верификации информации в большом и противоречивом информационном потоке.

В работе показано, что доверие к медиа в студенческой среде испытывает вызовы различной природы. Это и постоянное изменение новых медиа, и критическое отношение к лидерам мнений при отсутствии институтов лидерства в студенческой среде — студенты учатся и работают, и на лидерские активности в вузе очень не у многих остается время. Лидеры — это люди, вовлеченные в работу социальных институтов, обеспечивающие симбиоз вуза и института. Это не самореализация вуза, в отличие от американской модели спортивных лидеров, лидеров дискуссий, лидеров музыкальных групп внутри колледжа, но это опыт симбиоза, предвосхищающий трудовую занятость, требующую совмещения (симбиотического) навыков социализации в вузе и на работе, на платформе базовых навыков социализации, полученных еще в школе. Такая симбиотичность требует отдавать предпочтение цифровой коммуникации как более гибкой дискурсивно, позволяющей выработать дискурсы, обеспечивающие текущие практики.

Дискуссия о факторах и акторах, формирующих общественное мнение и политическое поведение, остается ключевой в политологическом дискурсе. Развитие

общественных отношений является основным драйвером этой дискуссии, поскольку политические процессы изменяются вместе с обществом. Медиа играют ключевую роль в формировании общественного мнения. Новые медиа продолжают изменять информационное пространство, увеличивая фрагментацию и разнообразие источников информации.

В условиях этого усиливающегося информационного потока люди могут обращаться к периферийному изучению новостей и развлекательным контентам, создавая свои информационные пузыри. Наиболее популярный мессенджер Telegram, не использующий алгоритмы, позволяет пользователям формировать собственное медиапространство, что представляет новый вектор для изучения процессов формирования повестки дня. Платформа YouTube — лидер видеохостинга (до августа 2024 г.), по мнению респондентов, далеко впереди Рутюба, в котором просмотр контента затруднен из-за навязчивой и плохо таргетированной рекламы.

Социальные и цифровые акторы и их социальные связи также оказывают влияние на формирование повестки и социализации, позволяя пользователям обмениваться мнениями и создавать сети рекомендаций. Изучение и анализ всех этих акторов и механизмов с использованием эмпирических методов позволит получить глубокое понимание процессов формирования повестки дня и распространения информации в современных медиа и социальных сетях, формируя политическую социализацию как эффект сетевых отношений акторов.

Случайная выборка 300 студентов вполне релевантна. В данной статье был сделан некий срез по проблеме, авторы не претендуют на экстраполяцию выводов и результатов на всю молодежь. Это, скорее, попытка поднять вопрос и пригласить к дальнейшему исследованию.

## Литература

1. Акиншева И. П. Основы педагогической поддержки в процессе политической социализации студенческой молодежи // Человек. Наука. Социум. 2022. № 2 (10). С. 63–82.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. 1995. 323 с.
3. Вахнина Е., Новикова Е. Политическая культура и политическая социализация. Litres, 2022. 177 с.
4. Гатиева А. М. Политическая социализация: основные теоретические подходы исследования // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2010. № 3. С. 109–114.
5. Гусельцева М. С. Методологические аспекты изучения образа мира молодежи в цифровом транзитивном обществе // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2023. № 2. С. 10–30.
6. Донцов А., Перельгина Е. Социальная стабильность: от психологии до политики. Litres. 2022. 610 с.
7. Кондратенко К. С. Эпистемическая политическая социализация: вклад теории рациональных систем в исследование процессов, спровоцированных диссонансом // Власть. 2024. Т. 32. № 1. С. 80–86.
8. Лабуш Н., Пую А. Медиатизация экстремальных форм политического процесса: война, революция, терроризм. Litres. 2022. 550 с.
9. Латур Б. Об акторно-сетевой теории. Некоторые разъяснения, дополненные еще большими усложнениями // Философско-литературный журнал «Логос». 2017. Т. 27. № 1 (116). С. 173–200.
10. Латур Б. Пересборка социального. Введение в акторно-сетевую теорию. Litres, 2022. 500 с.
11. Ло Дж. Оптика опроса // Социология власти. 2012. № 4–5. С. 218–243.
12. Мягкова С. Н. и др. Профессиональная идентичность специалиста по работе с молодежью: историческая обусловленность, теория и практика. 2020. 170 с.
13. Назаров М. М. Политическая коммуникация в обществе постправды: граждане и доверие к информационным источникам // Власть. 2020. № 1. С. 105–114.



14. Орлова И. Б. Акторно-сетевая теория и социальная практика // Социологические исследования. 2020. № 7. С. 128–137.
15. Попова О. В. и др. Роль молодежных организаций в процессе политической социализации Российской молодежи. Скифия-принт, 2019. 245 с.
16. Сивкова Н. И., Новгородцева А. Н. Традиционные СМИ и новые медиа как источник новостей // Культура и природа политической власти: теория и практика. Екатеринбург, 2023. С. 277–281.
17. Соколова Н. А., Черникова Е. Г. Исследование социальной активности молодежи // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2015. № 3. С. 239–248.
18. Соловьев А. Ю., Лукьянова Г. В. Теория установления повестки дня в условиях фрагментации современного медиапространства (на примере мессенджера Telegram) // Политические институты в современном мире: коллапс или перезагрузка? С. 313–315.
19. Сосновская А. М. Эвристическая перспективность использования акторно-сетевой теории для медиакоммуникации как политической науки и практики // Вопросы теории и практики журналистики. 2023. Т. 12. № 4. С. 619–635. DOI: 10.17150/2308-6203
20. Сосновская А. М. Политика городской идентичности в дискурсе культурного наследия : дис. ... д-ра полит. наук. СПб., 2024. 385 с.
21. Усикова П. А. Актеры политической социализации молодежи (на примере Государственного бюджетного учреждения Ленинградской области «Центр патриотических, добровольческих, учебных и досуговых программ «Молодежный»). СПб., 2024.
22. Харман Г. Объектно-ориентированная онтология: новая «теория всего». Ad Marginem. 2021. 272 с.
23. Черных А. Мир современных медиа. Litres. 2022. 424 с.

#### **Об авторах:**

**Сосновская Анна Михайловна**, профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук, доцент; sosnovskaya-am@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-9736-0912

**Левина Светлана Александровна**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат социологических наук, доцент; levina-sa@ranepa.ru; ORCID: 0009-0003-1603-327X

#### **References**

1. Akinsheva I. P. Fundamentals of pedagogical support in the process of political socialization of student youth // Person. The science. Society [Chelovek. Nauka. Sotsium]. 2022. N 2 (10). P. 63–82.
2. Berger P., Lukman T. Social construction of reality. 1995. 323 p. (In Russ.)
3. Vakhnina E., Novikova E. Political culture and political socialization. Litres, 2022. 177 p. (In Russ.)
4. Gatieva A. M. Political socialization: main theoretical approaches to research // Bulletin of the Adygea State University [Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta]. Ser. 1: Regional studies: philosophy, history, sociology, jurisprudence, political science, cultural studies. 2010. N 3. P. 109–114. (In Russ.)
5. Guseltseva M. S. Methodological aspects of studying the image of the world of youth in a digital transitive society // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Psychology. Pedagogy. Education" [Vestnik RGGU. Seriya «Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovaniye»]. 2023. N 2. P. 10–30. (In Russ.)
6. Dontsov A., Perelygina E. Social stability: from psychology to politics. Litres, 2022. 610 p. (In Russ.)
7. Kondratenko K. S. Epistemic political socialization: the contribution of the theory of rational systems to the study of processes provoked by dissonance // Power [Vlast']. 2024. Vol. 32. N 1. P. 80–86. (In Russ.)
8. Labouche N., Puyu A. Mediatization of extreme forms of the political process: war, revolution, terrorism. Litres, 2022. 550 p. (In Russ.)
9. Latour B. On actor-network theory. Some explanations, supplemented by even greater com-



- plications // Philosophical and literary magazine “Logos” [Filosofsko-literaturnyy zhurnal «Logos»]. 2017. Vol. 27. N 1 (116). P. 173–200. (In Russ.)
10. Latour B. Reassembly of the social. Introduction to actor-network theory. Litres, 2022. 500 p. (In Russ.)
  11. Lo J. Optics of survey // Sociology of power [Sotsiologiya vlasti]. 2012. N 4–5. P. 218–243. (In Russ.)
  12. Myagkova S.N. [et al.] Professional identity of a youth worker: historical conditioning, theory and practice. 2020. 170 p. (In Russ.)
  13. Nazarov M.M. Political communication in a post-truth society: citizens and trust in information sources // Power [Vlast’]. 2020. N 1. P. 105–114. (In Russ.)
  14. Orlova I.B. Actor-network theory and social practice // Sociological studies [Sotsiologicheskiye issledovaniya]. 2020. N 7. P. 128–137. (In Russ.)
  15. Popova O.V. The role of youth organizations in the process of political socialization of Russian youth. Skifia-print LLC, 2019. 245 p. (In Russ.)
  16. Sivkova N.I., Novgorodtseva A.N. Traditional media and new media as a source of news // Culture and nature of political power: theory and practice [Kul’tura i priroda politicheskoy vlasti: teoriya i praktika]. Ekaterinburg, 2023. P. 277–281. (In Russ.)
  17. Sokolova N.A., Chernikova E.G. Study of social activity of youth // Bulletin of the South Ural State Humanitarian Pedagogical University [Vestnik Yuzhno-Ural’skogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta]. 2015. N 3. P. 239–248. (In Russ.)
  18. Solovyov A. Yu., Lukyanova G.V. The theory of agenda setting in the conditions of fragmentation of the modern media space (on the example of the Telegram messenger) // Political institutions in the modern world: collapse or reset? [Politicheskkiye instituty v sovremennom mire: kollaps ili perezagruzka?]. P. 313–315. (In Russ.)
  19. Sosnovskaya A. M. Heuristic prospects for using actor-network theory for media communication as political science and practice // Questions of theory and practice of journalism [Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki]. 2023. Vol. 12. N 4. P. 619–635. (In Russ.) DOI: 10.17150/2308-6203
  20. Sosnovskaya A.M. Urban identity politics in cultural heritage discourse [Politika gorodskoy identichnosti v diskurse kul’turnogo naslediya]. Diss. doc. Polit. Sc., Saint Petersburg. 2024. 385 p. (In Russ.)
  21. Usikova P.A. Actors of political socialization of youth (on the example of the State Budgetary Institution of the Leningrad Region “Center for Patriotic, Volunteer, Educational and Leisure Programs “Youth”), Saint Petersburg. 2024, forthcoming. (In Russ.)
  22. Harman G. Object-oriented ontology: a new “theory of everything”. Ad Marginem, 2021. 272 p. (In Russ.)
  23. Chernykh A. The world of modern media. Litres, 2022. 424 p. (In Russ.)

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

- Anna M. Sosnovskaya**, Professor of the Chair of Journalism and Media Communication of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Political Science, docent; sosnovskaya-am@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-9736-0912
- Svetlana A. Levina**, Docent of the Chair of Journalism and Media Communication of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation), Candidate of Sociological Sciences, docent; levina-sa@ranepa.ru; ORCID: 0009-0003-1603-327X

# Современные задачи Союзного государства и проблемы приграничной торговли России и Беларуси в общей управленческой иерархии

Межевич А. Н. \*, Ситов И. П.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*ya@amezhevich.ru

## РЕФЕРАТ

Общая невысокая эффективность интеграции на постсоветском пространстве имеет одно очевидное исключение — Союзное государство. Вместе с тем определенные проблемы существуют и в Союзном государстве. Достаточно успешно решая общие проблемы внешней торговли, стороны недостаточно эффективно работают в направлении приграничного сотрудничества и приграничной торговли. Европейский опыт приграничного сотрудничества и торговли не может быть полностью применен в России и Беларуси, однако лучшие практики Европы весьма долго и успешно отработаны и могут быть применены в рамках Союзного государства. Особый статус границы России и Беларуси имеет некоторое сходство с формальными границами ЕС. Соответственно и приграничная торговля может быть предложена как средство развития сопредельных районов.

**Ключевые слова:** Россия, Беларусь, Союзное государство, приграничное сотрудничество, приграничная торговля

**Для цитирования:** Межевич А. Н., Ситов И. П. Современные задачи Союзного государства и проблемы приграничной торговли России и Беларуси в общей управленческой иерархии // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 244–252.

## Modern Tasks of the Union State and the Problems of Cross-border Trade between Russia and Belarus in the General Management Hierarchy

Aleksej N. Mezhevich\*, Igor` P. Sitov

Saint Petersburg State University of Economics; Saint Petersburg, Russian Federation; \*ya@amezhevich.ru

## ABSTRACT

The general low efficiency of integration in the post-Soviet space has one obvious exception — the Union State. At the same time, certain problems exist in the Union State. Successfully solving common problems of foreign trade, the parties do not work effectively enough in the direction of cross-border cooperation and cross-border trade. The European experience of cross-border cooperation and trade cannot be fully applied in Russia and Belarus; however, the best practices of Europe have been successfully worked out for a very long time and can be applied within the framework of the Union State. The special status of the border between Russia and Belarus has some similarities with the formal borders of the EU. Accordingly, cross-border trade can be proposed as a means of developing adjacent areas.

**Keywords:** Russia, Belarus, the Union State, cross-border cooperation, cross-border trade

**For citing:** Mezhevich A. N., Sitov I. P. Modern Tasks of the Union State and the Problems of Cross-border Trade between Russia and Belarus in the General Management Hierarchy // Administrative Consulting. 2024. N 5. P. 244–252.

## Введение

Развитие современных подходов к управлению крупными территориальными системами предполагает адекватный анализ исторических и географических условий, учет современных особенностей мировой экономики и политики. Постоянство управленческих задач детерминируется как минимум экономическими проблемами, практически всегда и всюду действительно актуальными, и системно типичными [11, с. 9].

Сотрудничество между Россией и Беларусью, собственно результаты этого сотрудничества вышли на такой уровень, который позволяет нам говорить не только о новом количестве, но уже о новом качестве двустороннего сотрудничества. Это позволяет нам не только решать стратегические вопросы в рамках Союзного государства, но и обращаться к таким проблемам, которые были ранее выведены за скобки. Именно к этой группе вопросов относятся приграничное сотрудничество и приграничная торговля.

Российско-белорусские экономические отношения в целом достаточно успешно развиваются давно. Сложился объяснимый социальный и политический эффект притяжения. В органах государственного управления России и Беларуси, в экспертном и академическом сообществе постепенно утвердилось в целом правильное понимание иерархии управленческих проблем Союзного государства.

Сразу оговоримся, первый ранг этих проблем не относится к собственно экономической сфере. Было принято абсолютно верное решение сосредоточиться на внешней безопасности, а также внутриэкономической стабилизации. Интеграция как процесс в 2020–2023 гг. обеспечила внешнюю границу безопасности. В 2024 г. эта ситуация объективно уже решена. Необходимо выходить на внутренние задачи различной сложности. Промышленная и научно-техническая, а также энергетическая политика заняли очевидно лидирующее положение в системе управленческих приоритетов.

Региональная политика, приграничное сотрудничество и приграничная торговля замыкают список приоритетов. Отмечая и критикуя эту ситуацию, отметим тем не менее, что именно так развивалась ситуация при возникновении Европейского экономического сообщества (ЕЭС). Сначала сформировалась более-менее устойчивая управленческая модель, был решен внешний контур задач и базовые задачи восстановления. И лишь с середины 60-х годов прошлого века действительно начали продвигаться в повестке вопросы региональной политики, регионального сотрудничества, приграничного сотрудничества и приграничной торговли.

В самом широком плане международные отношения — это «все виды взаимодействий между базирующимися в пределах государства субъектами, осуществляемые с пересечением государственных границ» (all interactions between state-based actors across state boundaries) [13, р. 274]. Частью этой большой совокупности являются внешнеэкономические связи органов власти в том числе и регионально-го и местного уровня. Мы понимаем внешнеэкономические связи как совокупность видов экономической деятельности, отличительным признаком которой является трансграничное перемещение товаров, услуг, технологий, управленческого опыта.

Отметим также, забегая несколько вперед, что при переходе к экономическому союзу, т. е. в высшей стадии экономической интеграции, вопросы приграничного сотрудничества и приграничной торговли несколько маргинализировались, покинули пул наиболее масштабных задач интеграции и географически сместились на внешнюю границу самого ЕС. Этот процесс был долгим и до настоящего времени он не привел в Европе к формированию одного стандарта приграничных экономических отношений [6]. «Практическое руководство» Совета Европы по укреплению партнерства между регионами было написано в начале века, в период максимального расцвета проекта «Европы регионов».

## Правовое содержание и управленческие вызовы

Приграничная торговля — операции с товарами/услугами, которые осуществляются между экономическими субъектами, находящимися довольно-таки недалеко друг от друга относительно линии государственной границы. Приграничная торговля территориально фиксируется между двумя странами, однако имеет свою специфику по сравнению с классической торговлей [8]. Экономический смысл приграничной торговли заключается в изъятии товаров из обычного режима осуществления внешнеторговой деятельности и невзимании таможенных пошлин и налогов с товаров, произведенных и потребляемых на приграничной территории соседствующих государств, которая определяется межгосударственными соглашениями и обычно представляет собой полосу шириной 15–20 км по обе стороны, прилегающие к государственной границе.

Неразвитость института регулирования приграничной торговли в РФ и ее субъектах также значительно снижает социально-экономическую эффективность приграничной торговли. Согласно п. 3 ст. XXIV Генерального соглашения о тарифах и торговле, приграничная торговля — это единственный инструмент и форма международного торгового сотрудничества, которая позволяет предоставлять соседнему государству особые льготы и преимущества, выходящие за рамки режима наибольшего благоприятствования. В связи с этим происходит совершенствование системы регулирования приграничной торговли в условиях нарастания процессов.

В классическом понимании ГАТТ, затем ВТО, предполагается, что основу товарных поставок в рамках приграничной торговли составляют местные экспортные ресурсы, товары и услуги, произведенные в приграничных районах. Часть прибыли от приграничной торговли может оставаться в распоряжении местных органов власти и используется для пополнения ассортимента потребительских товаров, закупок оборудования и технологий, материалов и сырья для развития промышленности этих районов. Более того, полученные средства используются для задач местного социально-экономического развития [7].

Регулирование вопроса о приграничной торговле в России никогда не относилось к приоритетным задачам правового обеспечения. В конце прошлого века власть боялась правовых лакун и злоупотребления льготами, с другой стороны, в ряде случаев вынуждена была решать тактические задачи в сфере региональной экономики. В соответствии с ФЗ РФ от 13 октября 1995 г. № 157-ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» приграничная торговля — один из особых режимов<sup>1</sup>.

Федеральный закон об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности мало регламентирует и регулирует вопросы приграничной торговли. В ст. 41 говорится: «Порядок осуществления приграничной торговли и соответствующие приграничные территории, на которых устанавливаются особые режимы осуществления внешнеторговой деятельности, определяются Правительством Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации с сопредельными иностранными государствами и федеральными законами». Иными словами, существующая де-факто приграничная торговля признается как возможная форма внешнеторговой деятельности после принятия иных правовых актов.

Приграничная торговля осуществляется, как правило, на основе международного договора Российской Федерации с сопредельным иностранным государством, предусматривающего предоставление особого режима внешнеторговой деятель-

<sup>1</sup> Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ в ред. от 02.02.2006. Ст. 41.

ности в отношении внешней торговли товарами и услугами. Этот режим развертывается исключительно для удовлетворения местных потребностей в товарах и услугах, произведенных в пределах соответствующих приграничных территорий и предназначенных для потребления физическими лицами, имеющими постоянное место жительства на этих территориях, и юридическими лицами, имеющими место нахождения на этих территориях [9].

Приграничная торговля является важным способом развития торгово-экономических отношений соседствующих стран. Это явление можно наглядно рассмотреть на примере г. Суйфэньхэ, в котором в 1992 г. с санкции Госсовета КНР впервые в Китае был создан внутренний открытый порт приграничной торговли с Россией. Приграничная торговля стала главным фактором процветания экономики Суйфэньхэ. Из небольшого городка с населением не более 10 тыс. чел. он превратился в город со 100 тыс. жителей и годовым объемом внешней торговли 1,2 млрд долл., что дало повод говорить о «явлении Суйфэньхэ», или «модели Суйфэньхэ». Несколько лет подряд объем приграничной торговли города с Россией составляет 1/3 от объема торговли провинции Хэйлуцзян<sup>1</sup>.

Практика экономического развития приграничных районов России свидетельствует о том, что эффекты, незначительные в масштабе национальной экономики, для приграничных субъектов России, могут сыграть значимую роль для целей развития.

В качестве актуального, современного примера практики особых экономических режимов можно привести следующий правовой акт: Постановление Правительства РФ от 18.02.2023 № 259 «Об изменении сроков уплаты налогов, сборов, страховых взносов лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность на приграничной территории Белгородской области»<sup>2</sup>. Правительство Российской Федерации в 2023 г. утвердило меры поддержки лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность на приграничной территории Белгородской области: установлены дополнительные социальные гарантии лицам, исполняющим обязанности (выполняющим работы), связанные с фортификационным оборудованием рубежей на приграничных территориях. Однако подобных примеров очень мало, кроме того, указанный случай относится не собственно к приграничной торговле, а к компенсационным мерам, связанным с компенсацией за отсутствие приграничной торговли, в данном случае с Украиной.

«Приграничную торговлю можно рассматривать как торговлю между соседними странами, проходящую через их приграничные регионы, и в этом случае основными задачами государственной экономической политики являются создание условий для активизации и повышения эффективности такой внешней торговли (выгодной в силу географической близости стран, наличия возможностей для более тесного сотрудничества вплоть до формирования таможенных союзов)» [5].

Понятие «приграничная торговля» охватывает передвижение товаров и перемещение лиц, осуществляющих торговлю этими товарами в пределах приграничных зон. Внутреннее право государств, касающееся приграничной торговли, весьма разнообразно в том, что касается ширины этой зоны, и в отношении торговли между двумя зонами, расположенными по обеим сторонам границы. ВТО трактует термин «приграничная торговля» как торговлю в пределах территории, обозначенной в договорах сопредельных стран, либо, если такого обозначения нет, как торговлю между жителями сопредельных стран в узкой пограничной полосе, со-

<sup>1</sup> Приграничная торговля с РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.allchina.ru/rus/russia/blocks/3.htm> (дата обращения: 28.06.2024).

<sup>2</sup> СЗ РФ. 2023. № 9. Ст. 1479.

ставляющей примерно 15 км по обе стороны государственной границы. Однако следует заметить, что в международном праве нет нормы, устанавливающей размеры территории, для которой было бы применимо понятие приграничных связей. Таким образом, данный вид торговли всегда характеризуется короткими расстояниями и простыми (упрощенными) процедурами пересечения границы. «Интегрированность пространственно распределенного рынка означает отсутствие препятствий движению товаров между его географическими сегментами — например, городами, регионами, экономическими районами. При этом условии арбитраж будет выравнивать цены одинаковых мобильных товаров (т. е. способных обращаться между сегментами рассматриваемого рынка; в англоязычной литературе для них принят термин tradable goods) во всех сегментах рынка. Таким образом, в качестве критерия интегрированности рынка можно использовать выполнение закона единой цены» [4, с. 69].

Термин «приграничная зона», как определено в ст. 5, параг. 4 Директивы ЕС 69–69, означает окружность с радиусом 15 км, центром которой является таможенный пункт. Таким образом, в противопоставление всеохватывающему определению приграничного региона мы имеем более узкое определение приграничной зоны как территории, строго определенной в соответствии с отобранными критериями, которые не охватывают всех аспектов региона, но затрагивают определенный сектор социально-экономических и культурных проблем в интересах оперативного обследования, эффективности и даже упрощения анализа, например «маломасштабного приграничного движения транспорта»<sup>1</sup>.

Приграничное сотрудничество рассматривается как элемент общественно значимой деятельности пространственной оптимизации, позволяющий корректировать недостатки структуры экономики приграничных регионов двух стран. «Приграничная торговля может стать эффективной формой взаимодействия значительных по размеру и протяженности границ, полноценная интеграция которых на данном этапе затруднительна или нецелесообразна» [10, с. 385].

### **Экономическое содержание приграничной торговли**

Приграничная торговля основана на том, что, «находясь на стыке внутренней и внешней политики страны, она затрагивает интересы национальной безопасности государства и служит инструментом реализации общей внешнеполитической стратегии страны»<sup>2</sup>. Если это взаимная приграничная торговля, то и учет интересов национальной безопасности ориентирован на две страны. Лишь в этом случае определение полностью подходит к российско-белорусской ситуации.

Общая или типовая модель приграничной торговли в понимании ГАТТ — ВТО не предполагает ситуацию российско-белорусской границы. Да, с юридической точки зрения это типичная сухопутная государственная граница. Однако таможенный и паспортный режим — классические признаки границы — существуют здесь с большими изъятиями. Парадоксальным образом масштаб и характер пограничных и таможенных, миграционных и фитосанитарных процедур скорее напоминает современный ЕС, причем его западную часть.

При этом указанный особый благоприятный режим не распространяется на бизнес третьих стран и граждан третьих стран. Причем с другими государствами

<sup>1</sup> Методические материалы по организации приграничного сотрудничества местных и региональных властей Европы. 2-е изд. Страсбург, 1995. С. 13.

<sup>2</sup> «Развитие приграничного сотрудничества затрагивает интересы национальной безопасности», — считает Михаил Маргелов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosbalt.ru/2003/10/01/121654.html> (дата обращения: 13.09.2024).



могут параллельно существовать другие особые режимы. К примеру, к особым режимам приграничной торговли можно отнести Соглашение с КНР<sup>1</sup>.

Следующий важный вопрос. Могут ли регионы России и Беларуси проводить какую-то собственную внешнеэкономическую политику на приграничных территориях? Этот вопрос особенно важен в условиях, когда с одной стороны границы области — части административно-территориального деления унитарного государства, а с другой области — единицы территориально-политического устройства федеративного государства.

Перейдем к экономическим и экономико-географическим аспектам проблемы.

Российско-белорусская граница проходит примерно там, где находилась часть западных границ Московского царства в начале XVII в. Уже в XVI в. эта зона стала пространством масштабных конфликтов между Великим княжеством Литовским, Жамойтским и Русским и Великим княжеством Московским. С точки зрения экономического развития, это сильно ослабило сельскую местность и замкнуло население в городах. Существуют отдельные оценки, свидетельствующие о том, что плотность сельского населения по линии соприкосновения Псковской, Смоленской, Брянской областей России и Витебской, Могилевской, Гомельской областей Беларуси сейчас ниже, чем в XVII в. [3]. Даже карты Генерального штаба Российской империи начала XX в. свидетельствуют о том, что уровень сельскохозяйственной освоенности территории упал. Сформировалось явление двойной периферии. Две страны граничат не самыми богатыми областями, но и эти области соприкасаются не самыми развитыми в экономическом плане административными районами.

Датский исследователь Т. Макконен следующим образом оценивает экономические последствия трансграничных покупок между Данией и Германией: с его точки зрения, приграничные торговые возможности являются важной частью местной экономики по обе стороны границы, а трансграничный шопинг и его имидж в самом регионе стали важной частью привлекательности датско-германских пограничных земель [14]. Действительно, на границе от магазина в Дании до магазина в Германии может быть 100 м, и так было еще до шенгенских договоренностей. Аналогичным образом развивалась и ситуация в Восточной Европе: 60% граждан Украины, которые приезжали в Польшу, проживали на расстоянии меньше 100 км от границы, при этом в пределах пограничной полосы гражданами Украины осуществлялось почти 80% сделанных ими покупок в Польше [12]. Это указывает на возможности и потенциальные ресурсы приграничного сотрудничества и приграничной торговли на российско-белорусской границе.

Разумеется, нам важен наработанный и исследованный опыт такой разновидности приграничной торговли, как челночная торговля. «Серая челночная торговля через границу между Россией и странами ЕС в некоторых отношениях оказалась гораздо успешнее, чем официально санкционированное приграничное сотрудничество. В самом деле, довольно непросто идентифицировать такие формы последнего, которые обеспечивали бы возможность получения дохода от трансграничной деятельности столь большому количеству людей и которые в такой степени стимулировали бы трансграничное движение людей и транспорта» [2].

Проанализированный европейский опыт, а также опыт российско-европейско-го и белорусско-европейского взаимодействия на уровне приграничной торговли свидетельствует о том, что для нее нужны определенные опорные точки. На

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2004 г. № 490 «О подписании Протокола к Соглашению между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о совместном хозяйственном использовании отдельных островов и прилегающих к ним акваторий пограничных рек от 9 декабря 1999 г.» [Электронный ресурс]. URL: <http://g4.park.ru/public/default.asp?no=24629031000> (дата обращения: 13.09.2024).

российско-эстонской и российско-финской границе такие точки есть — «Twin Cities». Безусловно, это скорее потенциальные центры сотрудничества, но они и в настоящее время хорошо выражены в пространстве. К примеру, Светогорск-Иматра. В любом случае, это опорные точки в экономическом пространстве, потенциально позволяющие решать стратегические задачи пространственного развития. На российско-белорусской границе таких населенных пунктов нет. С другой стороны, масштабные внешнеэкономические связи государственного уровня влияют на торговлю в приграничных районах и способствуют установлению товарного разнообразия. Иными словами, белорусские ленточные чипсы попадают в Усвяты Псковской области не по лесной дороге, а через региональные контракты Псковской области или даже через федеральные российские сети, с удовольствием, покупающие данный продукт.

При этом российские продукты массового спроса в меньшей степени проходят напрямую через лес и в большей степени — через государственное участие. Случай акцизных товаров особый. Несмотря на определенные географические особенности, «сближение розничных цен на товарных рынках областей Беларуси и приграничных регионов России связано с развитием торговли, как с регионами ближайшими соседями, так и дальними соседями, т. е. внутренними регионами России» [1, с. 151].

## Заключение

Приграничная торговля является одним, но не единственным инструментом регионального развития и одновременно управленческой практикой. Было бы грубой ошибкой, с точки зрения теории управления, считать, что развитие приграничного сотрудничества именно в этой форме позволит решить проблемы регионального развития. С нашей точки зрения, приграничная торговля может рассчитывать на статус «программы Союзного государства», это один из высоких управленческих и экономических приоритетов в рамках российско-белорусской интеграции.

Приграничная торговля может быть также программой даже не регионального, а муниципального развития. Задачей приграничной торговли должно стать создание (укрепление) приграничной инфраструктуры, локального «соцкультбыта», малой приграничной инфраструктуры, стыковки зон землепользования и т. д.

Приграничная торговля может выполнять функции социально-политического характера, способствуя укреплению двусторонних связей между социальными общностями и структурами разного порядка, обеспечивая тем самым интеграцию на уровне иерархий разного масштаба.

Приграничная торговля заполняет вакуум экономического пространства, способствуя выстраиванию сплошной территории экономического освоения. Таким образом, задачей является общая адаптация практик приграничного сотрудничества к непростой и важной зоне, примыкающей к российско-белорусской границе.

## Литература

1. Белицкий М. Е. Приграничная торговля Российской Федерации и Республики Беларусь: вызовы для малого и среднего бизнеса // Беларусь в современном мире: Тезисы докладов V Междунар. науч. конф., посвящ. 85-летию Белорус. гос. ун-та, Минск, 3 нояб. 2006 г. / редкол.: А. В. Шарапо [и др.]. Минск : БГУ, 2007. С. 151.
2. Голунов С. Серая торговля в пограничной зоне между ЕС и Россией. Вызов или возможность? ПОНАРС-Евразия. Аналитическая записка. № 315. Март 2014 г. С. 6.
3. Кром М. М. Меж Русью и Литвой. Пограничные земли в системе русско-литовских отношений конца XV — первой трети XVI в. М. : Квадрига, 2019. 2-е изд., испр. и доп. 320 с.
4. Кругликова О. В., Лыгина Н. И. Концепция интеграционного маркетинга как основа мультирегионального развития // Финансы и кредит. 2004. № 26 (167). С. 69.

5. Кузнецова О. В. Приграничная торговля как объект исследований и государственного регулирования // Региональные исследования. 2023. № 3. С. 18–26.
6. Левчук Е. Приграничная торговля как фактор экономического развития современной Европы // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 86–90.
7. Павлов П. В. Приграничная торговля как часть приграничного сотрудничества России с иностранными государствами: проблемы административно-правового регулирования // NB: Административное право и практика администрирования. 2013. № 2. С. 1–71.
8. Позднякова Т. М. Внешнеторговое взаимодействие субъектов Российской Федерации и пограничных государств: состояние и тенденции // Вестник евразийской науки. 2020. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/62ECVN520.pdf> (дата обращения: 20.09.2024).
9. Покровская В. В. Приграничная торговля как составляющая внешнеэкономической политики государства // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. Т. 2013. № 3. С. 28–46.
10. Тихонович Э. А., Русскова Е. Г., Глазкова Н. Г., Шемет Е. С. Анализ приграничной торговли региона как фактора эффективного интеграционного взаимодействия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8. № 12А. С. 385.
11. Хлутков А. Д. Изменчивость и постоянство системы управления. Взгляд экономиста // Управленческое консультирование. 2023. № 1 (169). С. 9.
12. Хомра А. У. Изменение режима пересечения западной границы Украины как следствие расширения Европейского Союза: проблемы и перспективы // Дневник АШПИ. № 19/20 (июль 2004) [Электронный ресурс]. URL: [ashpi.asu.ru/prints/dn19\\_20.html](http://ashpi.asu.ru/prints/dn19_20.html) (дата обращения: 20.09.2024).
13. Evans G., Newnham J. Dictionary of International Relations. London : Penguin Books, 1998. 274 p.
14. Makkonen T. Cross-border shopping and tourism destination marketing: The case of Southern Jutland, Denmark // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2016. N 16 (Suppl. 1). P. 36–50.

#### Об авторах:

**Межевич Алексей Николаевич**, документовед, ассистент кафедры региональной экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета; [ya@amezhevich.ru](mailto:ya@amezhevich.ru)

**Ситов Игорь Павлович**, помощник ректора Санкт-Петербургского государственного экономического университета, ассистент кафедры международных отношений и политологии Санкт-Петербургского государственного экономического университета [ipsitov@yandex.com](mailto:ipsitov@yandex.com)

#### References

1. Belitsky M. E. Cross-border trade of the Russian Federation and the Republic of Belarus: challenges for small and medium-sized businesses // Belarus in the modern world: Abstracts of reports V International. scientific. conf., Minsk, November 3 2006/ed. board: A.V. Sharapo [et al.]. Minsk : BSU, 2007. P. 151. (In Russ.)
2. Golunov S. Gray trade in the border zone between the EU and Russia. Challenge or opportunity? // PONARS-Eurasia Executive Summary N 315. March 2014. P. 6. (In Russ.)
3. Krom M. M. Between Russia and Lithuania. Border lands in the system of Russian-Lithuanian relations of the late XV — the first third of the XVI century. M., 2010. 2nd ed., rev. and add. 320 p. (In Russ.)
4. Kruglikova O. V., Lygina N. I. The concept of integration marketing as the basis of multi-regional development // Finance and Credit [Finansy' i kredit]. 2004. N 26 (167). P. 69. (In Russ.)
5. Kuznetsova O. V. Cross-border trade as an object of research and state regulation // Regional research [Regional'ny'e issledovaniya]. 2023. N 3. P. 18–26. (In Russ.)
6. Levchuk E. Cross-border trade as a factor in the economic development of modern Europe // Problems of the modern economy [Problemy' sovremennoj e'konomiki]. 2009. N 4. P. 86–90. (In Russ.)
7. Pavlov P. V. Cross-border trade as part of cross-border cooperation between Russia and foreign states: problems of administrative and legal regulation // NB: Administrative law and administration practice [NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya]. 2013. N 2. P. 1–71. (In Russ.)
8. Pozdnyakova T. M. Foreign trade interaction of the constituent entities of the Russian Federation and border states: state and trends // Bulletin of Eurasian Science [Vestnik evrazijskoj

- nauki]. 2020. N 5 [Electronic resource]. URL: <https://esj.today/PDF/62ECVN520.pdf> (accessed: 20.09.2024). (In Russ.)
9. Pokrovskaya V.V. Cross-border trade as a component of the state's foreign economic policy // Russian Foreign Economic Bulletin [Rossijskij vneshnee'konomicheskij vestnik]. 2013. V. 2013. N 3. P. 28–46. (In Russ.)
  10. Tikhonovich E. A., Russkova E. G., Glazkova N. G., Shemet E. S. Analysis of cross-border trade in the region as a factor of effective integration interaction // Economy: yesterday, today, tomorrow [E'konomika: vchera, segodnya, zavtra]. 2018. Vol. 8. N 12A. P. 385. (In Russ.)
  11. Khlutkov A. D. Variability and consistency of the management system. Economist's view // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2023. N 1 (169). P. 9. (In Russ.)
  12. Homra A. U. Changing the regime of crossing the western border of Ukraine as a result of the expansion of the European Union: problems and prospects // Diary of the ASHPI [Dnevnik AShPI]. N 19/20 (July 2004) [Electronic resource]. URL: [ashpi.asu.ru/prints/dn19\\_20.html](http://ashpi.asu.ru/prints/dn19_20.html) (accessed: 20.09.2024). (In Russ.)
  13. Evans G., Newnham J. Dictionary of International Relations. London : Penguin Books, 1998. P. 274.
  14. Makkonen T. Cross-border shopping and tourism destination marketing: The case of Southern Jutland, Denmark // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2016. N 16 (Suppl. 1). P. 36–50.

**About the authors:**

**Alexey N. Mezhevich**, Paperwork Manager, Assistant Professor of the Department of Regional Economy of the Saint Petersburg State University of Economics, postgraduate student of Saint Petersburg Polytechnic University of Peter the Great; [ya@amezhevich.ru](mailto:ya@amezhevich.ru)

**Igor P. Sytov**, Assistant of the Rector of Saint Petersburg State University of Economics, Assistant Professor of the Department of International Relations and Political Sciences of the Saint Petersburg State University of Economics; [ipsitov@yandex.com](mailto:ipsitov@yandex.com)

# Централизация системы электронного гражданского участия в Российской Федерации: данные экспертных интервью

Панфилов Г. О., Чугунов А. В. \*

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*chugunov@itmo.ru

## РЕФЕРАТ

Данная статья представляет результаты исследования, направленного на анализ институциональных трансформаций системы электронного гражданского участия в России. Система электронного участия граждан в России начиная с 2020 г. претерпела существенные трансформации, связанные с внедрением централизованных федеральных ресурсов. В результате этого в разных субъектах РФ сформировались разные институциональные модели, предполагающие отказ, автономное сохранение или сосуществование региональных электронных каналов с федеральными.

Целью исследования является формирование оценки происходящих изменений — централизация системы электронного гражданского участия в регионах РФ и изменения степени контроля за деятельностью региональных органов власти со стороны федеральных органов власти. Для достижения цели исследования были проведены экспертные интервью с 76 респондентами, являющимися представителями пяти ключевых групп субъектов процесса создания и использования электронных каналов гражданского участия. Результаты исследования продемонстрировали неоднозначное мнение экспертов о происходящих изменениях и подтвердили, что цели федеральных органов власти при внедрении централизованных проектов электронного участия граждан направлены в том числе на повышение политической управляемости региональных органов власти и сбор данных для учета при принятии управленческих решений.

**Ключевые слова:** электронное гражданское участие, E-Participation, регионы РФ, электронные каналы, централизация, политическая управляемость, экспертные интервью

**Для цитирования:** Панфилов Г. О., Чугунов А. В. Централизация системы электронного гражданского участия в Российской Федерации: данные экспертных интервью // Управленческое консультирование. 2024. № 5. С. 253–264.

## Centralization of the System of E-Participation in the Russian Federation: Expert Interviews Data

Georgiy O. Panfilov, Andrey V. Chugunov\*

ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation; \*chugunov@itmo.ru

## ABSTRACT

This article presents the results of the study aimed at analyzing the institutional transformations of the E-Participation system in Russia. Since 2020, the e-participation system in Russia has undergone significant transformations associated with the introduction of centralized federal resources. As a result, different institutional models have been formed in different constituent regions of the Russian Federation, implying the refusal, autonomous preservation or coexistence of regional electronic channels with federal ones. The purpose of the study is to form an assessment of the changes taking place — the centralization of the e-participation system in the regions of the Russian Federation and the change in the degree of control over the activities of regional authorities by federal authorities. To achieve the goal of the study, expert interviews were conducted with 76 respondents, who are representatives of five key groups of subjects in the process of creating and using electronic channels for civic participation. The results of the study demonstrated an

ambiguous opinion of experts on the ongoing changes and confirmed that the goals of federal authorities in the implementation of centralized projects of electronic citizen participation are aimed, among other things, at increasing the political controllability of regional authorities and collecting data for consideration when making management decisions.

*Keywords:* E-Participation, regions of the Russian Federation, electronic channels, centralization, political controllability, expert interviews

**For citing:** Panfilov G. O., Chugunov A. V. Centralization of the System of E-Participation in the Russian Federation: Expert Interviews Data // Administrative consulting. 2024. N. 5. P. 253–264.

---

---

## Введение

В современном мире тема использования информационных технологий в государственной политике и управлении имеет особую актуальность. Большинство современных государств уделяют большое внимание вопросам цифрового развития и применения новых технологий при реализации государственной политики и взаимодействию с гражданами. В существенной мере это обусловлено актуализацией данной тематики на международном уровне, в частности на уровне ООН, Международного союза электросвязи и других структур. Российская Федерация в этом отношении не является исключением, а в некоторых аспектах цифрового развития и лидирует. В настоящее время в РФ в электронной форме осуществляются многие виды коммуникации между органами государственной власти и гражданами, начиная от поиска гражданами информации о деятельности органов власти и получения государственных и муниципальных услуг и заканчивая реализацией в электронной форме своих избирательных прав.

Еще одним направлением цифровизации является вовлечение граждан в процесс принятия политических и управленческих решений в электронной форме (электронное гражданское участие, E-Participation). Важность участия представителей гражданского общества в политике и управлении подтверждается включением требований по вовлечению граждан в процесс принятия решений, что регулярно подчеркивается первыми лицами государства, включая Президента РФ<sup>1</sup> и Председателя Правительства РФ<sup>2</sup>. Актуальность этой темы подтверждается включением требований по вовлечению граждан в процесс принятия решений в ряд нормативно-правовых актов РФ разных уровней, включая Конституцию РФ<sup>3</sup>, приказы федеральных ведомств<sup>4</sup>, многочисленные стандарты, рекомендации и методические пособия, устанавливающие требования к организации процесса гражданского участия.

Под электронным гражданским участием в настоящей работе понимается комплекс методов и инструментов, обеспечивающих электронное взаимодействие

---

<sup>1</sup> Перечень поручений (утв. Президентом РФ 01.03.2020 № Пр-354) по итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления. Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62919> (дата обращения: 14.05.2024).

<sup>2</sup> Пленарное заседание Государственной Думы. 10 мая 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/51560/> (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>3</sup> Конституция РФ. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. [Электронный ресурс] Государственная Дума Российской Федерации. Ст. 114. URL: <http://duma.gov.ru/news/55446/> (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>4</sup> Приказ Минстроя России от 30.12.2020 г. № 913/пр «Об утверждении методических рекомендаций по вовлечению граждан, их объединений и иных лиц в решении вопросов развития городской среды». Официальный сайт Минстроя России [Электронный ресурс]. URL: <https://minstroyrf.gov.ru/docs/82978/> (дата обращения: 01.06.2024).



граждан и органов власти с целью учета мнения граждан при принятии политических и управленческих решений [10]. Данное явление исследовалось и продолжает изучаться представителями как общественных наук — политологии, социологии, юриспруденции, государственного и муниципального управления, так и технических наук. Как отмечается исследователями, изучение электронного участия в мировой практике приобрело особую популярность с середины 2000-х гг. — в период активного внедрения информационных технологий в государственное управление [8]. Расширяющиеся процессы цифровизации общества актуализируют проблематику трансформации публичной политики под влиянием этих процессов и связанных с ними явлений [5].

В политической науке электронное гражданское участие связывается, прежде всего, с такими понятиями, как политическое участие, общественное участие, демократия и гражданское общество — в части природы и особенностей активности граждан, и такими концептами, как электронное правительство (E-Government), электронное управление (E-Governance), электронная демократия (E-Democracy), уточняющими терминологию, касающуюся внедрения технологий в государственную политику и управление. Основы научного направления, фокусирующего внимание на явлении электронного гражданского участия, были заложены такими исследователями, как Э. Даунс [14], Г. Д. Лассуэл [20], Г. М. Маклюэн [23], Р. Э. Лэйн [21], Л. Милбрет [24], С. Верба [30], Ш. Ф. Арнштейн [10], Н. Х. Най [31], К. Пэйтмэн [25] и многих других.

В конце 1990 — начале 2000-х гг. была сформирована концепция электронной демократии, в которой электронное участие фигурировало в качестве одного из компонентов. Эта тема развивалась в работах Э. Макинтош [22], Т. Веделя [29], Д. Ронфельдта и Д. Варды [26] и др. На рубеже 2000–2010-х гг. концепция подверглась критике по причине того, что перевод коммуникации в электронную форму не вызывал явно выраженного способствования развитию демократических институтов, что было отмечено в работах Р. К. Гарретта и М. Дж. Дженсена [15], Д. Бранкати [12], Дж. Линде и М. Карлссона [21], Б. Хе и М. Э. Уоррена [18] и некоторых других исследователей.

В российском исследовательском дискурсе проблематика электронного гражданского участия также прорабатывалась в работах многих авторов: Л. В. Сморгунова [5; 28], О. В. Поповой [28], И. А. Быкова [2], А. А. Голубевой [1], А. В. Соколова [6], Н. К. Радиной [9], А. В. Чугунова [7; 10], О. Г. Филатовой [7], Ю. А. Кабанова [3] и других исследователей. При этом ряд вопросов, касающихся участия граждан в электронной форме, до сих пор исследован не до конца. Одним из таких вопросов является изучение специфики конфигурации политических и социальных институтов, задействованных при функционировании системы электронного участия. Несмотря на увеличение количества исследований в последние годы и изучение опыта отдельных стран [13; 18], специалистами отмечается, что данная проблематика все еще исследована недостаточно [27]. Ситуация в России в этом отношении интересна в связи с многоуровневой структурой управления и политической системой, характеризующейся некоторыми исследователями как смешанная (сочетающая в себе авторитарные и демократические практики) [16].

Экспертами, специализирующимися на изучении электронного участия, отмечается, что в настоящее время характерной чертой этой системы в России является ее централизация [4; 8]. Данное явление связано с активным созданием федеральными органами власти собственных информационных систем и цифровых платформ с обязательным подключением к ним регионов и муниципалитетов. В частности, к таким системам следует отнести платформу обратной связи портала Госуслуг, официальные сообщества органов власти в социальных сетях (Госпаблики) и ряд других каналов коммуникации. Активное участие в функционировании централизо-

ванной системы обратной связи занимает сеть центров управления регионами [7]. Ввиду данных изменений многие электронные ресурсы, созданные органами государственной власти и местного самоуправления для работы с обратной связью граждан, оказались в ситуации дублирования с федеральными, что послужило предпосылкой для формирования различных институциональных моделей и управленческих подходов к организации электронного участия на уровне регионов [4]. В связи с этим актуальность приобретает изучение региональных особенностей процессов институционализации электронного участия на уровне субъектов РФ и муниципалитетов. Важной задачей таких исследований является формирование понимания, как осуществляется государственная политика в данной сфере на местах (policy implementation) и как выстраиваются конфигурации социально-политических институтов в результате реализации этой политики в регионах и муниципалитетах.

### Цель и методика исследования

В ходе анализа информации о состоянии предметного поля были выделены пять ключевых групп субъектов системы электронного гражданского участия в государственной политике и управлении на уровне регионов РФ. Данные субъекты условно могут быть обозначены как две стороны гражданского участия: участники взаимодействия со стороны государственных структур управления регионом и гражданского общества. Модель коммуникации данных групп субъектов в процессе создания и использования электронных каналов гражданского участия представлена на рис. 1.

Со стороны структур государственного управления выделено два ключевых субъекта (порядковые номера на схеме отображены соответствующими цифрами 1 и 2).

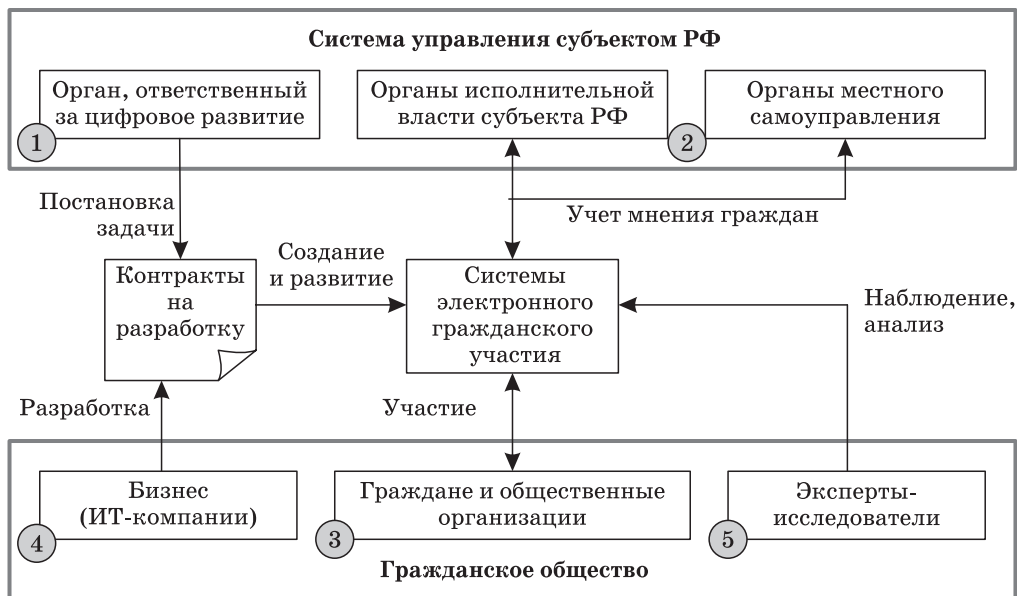


Рис. 1. Модель коммуникации ключевых субъектов процесса создания и использования электронных каналов гражданского участия (источник: разработка авторов)

Fig. 1. Model of communication of key actors in the process of creating and using e-participation channels (source: developed by the authors)

В гражданском обществе выделено три субъекта, обозначенные на схеме цифрами 3, 4 и 5.

По каждой из выявленных групп субъектов была сформирована экспертная группа респондентов для интервью, подбиравшаяся по принципу принадлежности респондента к выявленной группе и соответствия его деятельности. Для каждой группы подготовлены анкеты с учетом профессиональной специфики и экспертного опыта потенциальных респондентов.

В ходе исследования была проведена серия экспертных интервью с респондентами из 33 регионов РФ. Репрезентативность выборки в части возможности генерализации выводов об институциональных трансформациях электронных каналов гражданского участия на основе собранных данных обеспечена тем, что отбор респондентов производился по принадлежности к тем регионам, в которых произошли институциональные трансформации в соответствии со сценариями, выявленными по результатам мониторинговых исследований, осуществленных в 2020–2023 гг. [4].

Итоговая выборка, сформированная в результате проведения интервью, включала данные об ответах на вопросы 76 респондентов. Информация о количестве респондентов по группам представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Количество респондентов по группам и условные обозначения групп**

Table 1. Number of respondents by groups and abbreviated designations of groups

№	Группа респондентов	Условное обозначение	Количество респондентов
1	Государственные служащие — руководители (заместители руководителей) программ цифрового развития субъектов РФ	ГСЦ	27
2	Государственные и муниципальные служащие, ответственные за эксплуатацию электронных каналов гражданского участия в качестве пользователей, реагирующих на сообщения граждан	ГСУ	7
3	Общественные активисты и граждане, постоянно использующие электронные каналы участия	ОА	18
4	Разработчики информационных систем, обеспечивающих функционирование электронных каналов гражданского участия	РЗ	9
5	Эксперты и/или исследователи, имеющие опыт реализации независимых проектов и/или научных работ по данной тематике	ЭИ	15
<b>Итого:</b>			<b>76</b>

## Результаты

Проведенные в рамках исследования экспертные интервью ( $N = 76$ ) позволили собрать ряд данных, характеризующих в том числе следующие аспекты институ-

циональных трансформаций электронных каналов участия граждан в политике и управлении в РФ:

- общая оценка централизации политики цифрового развития, создания централизованной системы электронного гражданского участия в регионах РФ;
- изменение степени контроля за деятельностью региональных органов власти со стороны федеральных органов власти в связи с внедрением централизованной системы электронного гражданского участия.

В результате анализа ответов экспертов на вопросы о значимости трансформаций, направленных на централизацию системы электронного гражданского участия, в частности появления таких федеральных проектов, как центры управления регионами, Платформа обратной связи, Инцидент-менеджмент и др., были получены следующие результаты.

Подавляющее большинство экспертов (71 %) высказались, что процессы внедрения федеральных централизованных проектов для них заметны и система электронного гражданского участия в результате их реализации существенным образом изменилась. На уточняющий вопрос о том, положительный или отрицательный характер имеет перенос ведущей роли в процессе сбора обратной связи от граждан на федеральный уровень, экспертами были даны следующие ответы (рис. 2.)

Более половины от общего числа опрошенных экспертов (54 %) охарактеризовало проекты как положительные. Около половины (26 %) — «скорее положительно», но отметили наличие в реализации проектов тех или иных недоработок и проблем. 17 % экспертов высказалось о проектах негативно. Еще чуть больше четверти опрошенных (29 %) затруднилось дать свою оценку, при этом сослались на неосведомленность о деталях реализации этих проектов. Интересными для анализа представляются результаты мнений экспертов при дифференциации их по группам (см. табл. 2).

Государственные служащие — руководители цифрового развития субъектов РФ оказались единственной группой, в которой подавляющее большинство респондентов (80 %) высказалось о проектах централизации положительно. Примечательно,

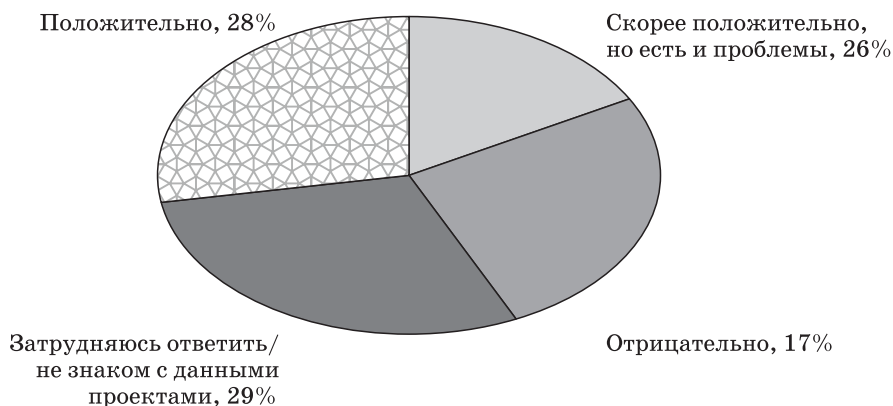


Рис. 2. Оценка экспертами институциональных трансформаций системы электронного гражданского участия в России, связанных с централизованными федеральными проектами (источник: данные авторов)

Fig. 2. Experts' assessment of institutional transformations of the e-participation system in Russia related to centralized federal projects (source: authors' data)

**Оценка экспертами институциональных трансформаций системы электронного гражданского участия в России, связанных с централизованными федеральными проектами в разрезе экспертных групп**

(% от общего числа ответов по группе; источник: данные авторов)

Table 2. Experts' assessment of institutional transformations of the e-participation system in Russia related to centralized federal projects by expert groups (% of the total number of responses per group; source: authors' data)

Оценка \ Группа экспертов	ГСЦ	ГСУ	ОА	РЗ	ЭИ
Крайне положительно	52	18	24	0	14
Умеренно-положительно	28	36	6	33	36
Негативно	4	9	24	56	14
Нет ответа	16	36	47	11	36

что 52 % из них не высказали о проектах никаких замечаний и охарактеризовали их как абсолютно правильные и целесообразные. Негативно о ЦУР, ПОС, Инцидент-менеджменте и других начинаниях федеральных органов власти высказалось всего 4 % госслужащих, занимающихся цифровизацией. В основном критика сводилась к тому, что новые инструменты нацелены на создание новых источников информации о проблемах, но не обеспечивают новые подходы и ресурсы для их решения. Государственные и муниципальные служащие, ответственные за эксплуатацию электронных каналов гражданского участия в качестве пользователей, оказались в своих оценках более умеренны. Несмотря на то, что подавляющее большинство от общего числа опрошенных (54 %) также отметило значимость централизованных проектов в положительном ключе, более половины из них согласились с тем, что эти проекты не лишены недостатков и требуют дополнительной проработки. Например, чиновниками были отмечены такие проблемы централизованного подхода, как отсутствие должного учета социальной, экономической, административной, культурной и иной специфики регионов, а также тех институтов гражданского участия, которые уже сформировались в регионах, в том числе уже созданных систем электронного участия. Полностью негативно о федеральных проектах во второй группе высказалось чуть большая доля респондентов, чем в первой. Среди общественных активистов процент крайне положительных и отрицательных ответов разделен примерно поровну (по 24 %), умеренно-положительных мнений оказалось 6 %. Часть активистов поделилась мнением о позитивном опыте использования новых каналов участия и упомянула, что активно их использует, другая — напротив, считает, что они носят «фасадный характер» и не дают гражданам возможности оказывать реальное влияние на принятие решений. Характерно, что представители российских ИТ-компаний, участвовавших в реализации региональных и муниципальных проектов электронного гражданского участия, в своих оценках оказались наиболее радикальны. 56 % опрошенных разработчиков высказали мнение, что централизация носит скорее негативный характер, приводит к излишней и ненужной унификации, сводит на нет инициативу регионов в этом направлении и превращает реагирование на участие граждан в формальное исполнение. Наибольший процент экспертов — исследователей (группа 5) высказали умеренную позицию в отношении процессов централизации (36 %). Значимая часть экспертов-исследователей сошлась во мнении, что ситуация меняется в лучшую сторону, поскольку появляются новые каналы коммуникации, отвечающие запросам времени, но именно качественные изменения

произойдут только тогда, когда будет улучшена сама структура работы с запросами граждан, когда они станут результативными и юридически значимыми. Еще 14 % экспертов-исследователей высказались о централизованных проектах позитивно, и такой же процент — негативно. Значимая часть представителей этой группы негативно высказалась о перспективах манипулирования политической повесткой с использованием организационно-штатной структуры АНО «Диалог. Регионы» (ЦУР и МЦУ). Часть исследователей отметила и уже описанную ранее тенденцию того, что вертикально ориентированная структура не способствует стимулированию инициативы на местах, а сфокусирована на исполнении задач, транслируемых «сверху». Многие эксперты отметили важность развития местных практик участия параллельно с централизованным подходом.

Участникам экспертного опроса — чиновникам — в ходе интервью был задан дополнительный вопрос об изменении степени контроля за их деятельностью со стороны федеральных органов власти в результате внедрения централизованных федеральных проектов электронного гражданского участия. При ответах на этот вопрос экспертами были высказаны следующие мнения (рис. 3).

В ходе интервью 48 % опрошенных государственных и муниципальных служащих признало, что степень контроля за их деятельностью с появлением центров управления регионами и централизованных каналов участия повысилась. При этом 22 % экспертов отметило данные изменения как негативный фактор, а 26 % отметило, что контроль увеличился, но в целом это позитивное явление. Характерно, что 28 % опрошенных чиновников заявили, что контроль не повысился и что новые проекты и подходы направлены скорее на создание инструментов для регионов и повышение удобства и эффективности их работы. Следует отметить, что около 9 % респондентов отказались отвечать на этот вопрос, что, по мнению автора, можно рассматривать как косвенное подтверждение факта повышения контроля и воздержание от негативных оценок в адрес федеральной власти. Учитывая, что комментарии в адрес непосредственно вышестоящих структур в лице федеральных органов власти несут для государственных и муниципальных служащих профессиональные риски, стоит предположить, что количество высказанных позитивных и умеренных оценок также может быть преувеличено и не отражать реального

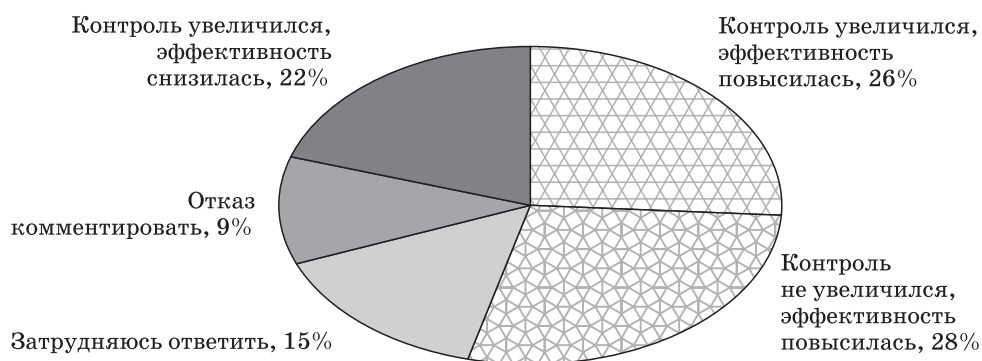


Рис. 3. Оценка экспертами изменения степени контроля федеральных органов власти за органами власти субъектов РФ в результате внедрения централизованных проектов электронного гражданского участия

Fig. 3. Experts' assessment of the changes in the degree of control of federal authorities over the regions of the Russian Federation as a result of the implementation of centralized projects of e-participation



мнения респондентов. Однако тот факт, что около половины опрошенных государственных служащих прямо признало, что контроль за их деятельностью повысился, является одним из подтверждений гипотезы о том, что реализация централизованных проектов электронного гражданского участия была направлена на усиление контроля из центра за деятельностью органов власти субъектов РФ и органов местного самоуправления и повышение управляемости регионов РФ в рамках вертикали власти.

## Заключение

Анализ данных интервью с пятью группами экспертов, являющихся представителями ключевых субъектов системы электронного гражданского участия в государственной политике и управлении на региональном уровне, позволил сформировать выводы о централизации системы электронного гражданского участия в регионах РФ и изменении степени контроля за деятельностью региональных органов власти со стороны федеральных органов власти в результате этого. Большинство экспертов было отмечено, что процессы внедрения федеральных централизованных проектов для них заметны, и система электронного гражданского участия в результате их реализации существенно образом изменилась. Наиболее положительно происходящие изменения охарактеризовали государственные служащие, ответственные за цифровое развитие регионов. Государственные и муниципальные служащие, ответственные за работу с гражданами, высказались об изменениях более умеренно. Общественные активисты и разработчики региональных электронных ресурсов участия высказались об изменениях скорее негативно, как направленных на повышение контроля федерального центра за регионами и не способствующих повышению фактического участия граждан. Мнения экспертов-исследователей оказались наиболее разнородными и включили в себя как положительные, так и отрицательные мнения. Около половины опрошенных государственных и муниципальных служащих подтвердили, что в результате произошедших изменений они ощутили повышение контроля федеральной власти за своей деятельностью.

Полученные результаты говорят нам о том, что цели федеральных органов власти при внедрении централизованных проектов электронного участия граждан направлены в том числе на повышение политической управляемости региональных органов власти и сбор данных для их учета при принятии управленческих решений, что подтверждается другими данными интервью и фокус-групп, не представленными в настоящей статье.

## Литература

1. Аубакирова К. И., Голубева А. А., Соколова Е. В. Мотивация электронного участия граждан в развитии города (на примере портала «Наш Санкт-Петербург») // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2021. Т. 20(2). С. 263–290. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.206>
2. Быков И. А. Цифровые платформы государственного управления в системе национальных публичных коммуникаций // Журнал политических исследований. 2021. № 2. С. 45–56. <http://doi.org/10.12737/2587-6295-2021-5-2-45-56>
3. Кабанов Ю. А. Что скрывается за фасадом? Исследовательская программа электронного участия в недемократических странах // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. 2018. № 3. С. 50–66.
4. Панфилов Г. О., Чугунов А. В. Мониторинг электронного участия и институциональные модели организации обратной связи с гражданами в субъектах РФ // Политические институты в современном мире: коллапс или перезагрузка? Сборник материалов по итогам Всероссийской научной конференции, 12–13 октября 2023 года / под ред. О. В. Поповой. СПб. : Скифия-принт, 2023. С. 262–266.

5. *Сморгунов Л. В.* Цифровизация как политический проект: онтология технополитики // Политическая онтология цифровизации и государственная управляемость. М. : Аспект-Пресс, 2022. С. 11–26.
6. *Соколов А. В., Фролов А. А., Гребенко Е. Д.* Цифровые сервисы как этап развития экосистем в современной российской политике // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4. История. Регионоведение. Международные отношения. 2023. Т. 28(3). С. 210–225. <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2023.3.19>
7. *Филатова О. Г., Чугунов А. В.* Развитие экосистемы электронного участия в России в начале 2020-х: роль социальных медиа и центров управления регионами // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2022. Т. 18(2). С. 120–137.
8. Электронное участие: концептуализация и практика реализации в России : кол. монография / под ред. А. В. Чугунова, О. Г. Филатовой. СПб. : Алетейя, 2020. 255 с.
9. Цифровое политическое участие: эффективность электронных петиций интернет-платформ Change.org и РОИ (российская и кросс-культурная перспективы) / под общ. ред. Н. К. Радиной. СПб. : Нестор-История, 2019. 320 с.
10. *Чугунов А. В.* Электронное участие в контексте трансформации концепции демократии // Управленческое консультирование. 2017. № 8. С. 14–20. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-8-14-20>
11. *Arnstein S. R.* A ladder of citizen participation // Journal of the American Institute of planners. 1969. Vol. 35(4). P. 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
12. *Brancati D.* Democratic Authoritarianism: Origins and Effects // Annual Review of Political Science. 2014. Vol. 17. P. 313–327. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-052013-115248>
13. *Chen J., Pan J., Xu Y.* Sources of Authoritarian Responsiveness: A Field Experiment in China // American Journal of Political Science, 2016. Vol. 60 (2). P. 383–400. <https://doi.org/10.1111/ajps.12207>.
14. *Downs A.* An Economic Theory of Democracy. New York : Harper. 1957. 310 p.
15. *Garrett R. K., Jensen M. J.* E-democracy writ small: The impact of the Internet on citizen access to local elected officials // Information, Communication & Society. 2011. Vol. 14 (2). P. 177–197.
16. *Gel'man V., Starodubtsev A.* Opportunities and Constraints of Authoritarian Modernisation: Russian Policy Reforms in the 2000s // Europe-Asia Studies, 2016. Vol. 68 (1). P. 97–117. <https://doi.org/10.1080/09668136.2015.1113232>
17. *He B., Warren M. E.* Authoritarian deliberation: The deliberative turn in Chinese political development // Perspectives on Politics. 2011. Vol. 9 (2). P. 269–289. <https://doi.org/10.1017/S1537592711000892>
18. *Kneuer M., Harnisch S.* Diffusion of e-government and e-participation in Democracies and Autocracies. Global Policy, 2016. Vol. 7 (4). 548–556. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12372>
19. *Lane R. E.* Political Life: Why People Get Involved in Politics. Glencoe, Illinois : The Free Press, 1959. 374 p.
20. *Lasswell H. D.* The Structure and Function of Communication in Society // Mass Communications / ed. by Schramm W. Urbana : University of Illinois Press. 1960. P. 117–129.
21. *Linde J., Karlsson M.* The Dictator's New Clothes: The Relationship Between E-Participation and Quality of Government in Non-democratic Regimes // International Journal of Public Administration. 2013. Vol. 36 (4). P. 269–281. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.757619>
22. *Macintosh A.* Characterizing E-Participation in Policy-making // HICSS 2004: 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, Hawaii, January 2004, Proceedings. IEEE Computer Society, 2004. P. 10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265300>
23. *McLuhan H. M.* The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man. Toronto : University of Toronto Press, 1962. 293 p.
24. *Milbrath L.* Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics? Chicago : Rand McNally & Company, 1965. 223 p.
25. *Pateman C.* Participation and Democratic Theory. Cambridge : Cambridge University Press. 1970. 122 p.
26. *Ronfeldt D., Varda D.* The Prospects for Cyberocracy. 2008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1325809>
27. *Schlauffer C.* Why do nondemocratic regimes promote e-participation? The case of Moscow's active citizen online voting platform // Governance. 2020. Vol. 34 (3). P. 821–836. <https://doi.org/10.1111/gove.12531>
28. *Smorgunov L., Popova O., Tropinova E.* Citizens' Attitudes to eGovernment: A Study Across Ten Russian Regions // International Conference on Digital Transformation and Global Society. Cham : Springer, 2020. P. 250–262. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65218-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65218-0_19)

29. *Vedel T.* The idea of electronic democracy: Origins, visions and questions // *Parliamentary Affairs*. 2006. Vol. 59 (2). P. 226–235. <https://doi.org/10.1093/pa/gsl005>
30. *Verba S.* Democratic participation // *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1967. Vol. 373 (1). P. 53–78. <https://doi.org/10.1177/000271626737300103>
31. *Verba S., Nie N. H.* Participation in America: Political Democracy and Social Equality. New York : Harper & Row. 1972. 452 p.

#### Об авторах:

**Панфилов Георгий Олегович**, аспирант, аналитик Центра технологий электронного правительства Института дизайна и урбанистики Университета ИТМО (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [panfilowgeorg@gmail.com](mailto:panfilowgeorg@gmail.com)

**Чугунов Андрей Владимирович**, директор Центра технологий электронного правительства Института дизайна и урбанистики Университета ИТМО (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук, доцент; [chugunov@itmo.ru](mailto:chugunov@itmo.ru)

#### References

1. Aubakirova K. I., Golubeva A. A., Sokolova E. V. Motivation of electronic participation of citizens in city development (on the example of the portal “Our St. Petersburg”) // *Bulletin of St. Petersburg University [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta]*. Management Science Series. 2021. Vol. 20 (2). P. 263–290. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.206> (In Russ.)
2. Bykov I. A. Digital platforms of public administration in the system of national public communications // *Journal of Political Studies [Zhurnal politicheskikh issledovanij]*. 2021. Vol. 2. P. 45–56. <http://doi.org/10.12737/2587-6295-2021-5-2-45-56> (In Russ.)
3. Kabanov Yu. A. What is hidden behind the facade? Research Program of Electronic Participation in Non-Democratic Countries // *Bulletin of Perm University [Vestnik Permskogo universiteta]*. Political Science Series. 2018. No. 3. P. 50–66. (In Russ.)
4. Panfilov G. O., Chugunov A. V. Monitoring of electronic participation and institutional models of organizing feedback with citizens in the constituent entities of the Russian Federation. SPb. : Skifiya-print. 2023. P. 262–266. (In Russ.)
5. Smorgunov L. V. Digitalization as a political project: the ontology of technopolitics. M. : Aspect-Press. 2022. P. 11–26. (In Russ.)
6. Sokolov A. V., Frolov A. A., Grebenko E. D. (2023) Digital services as a stage in the development of ecosystems in modern Russian politics // *Bulletin of Volgograd State University*. 2023. P. 210–225. <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2023.3.19> (In Russ.)
7. 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 management centers. *Political expertise: POLITEX [Politicheskaya e'kspertiza: POLITE'KS]*. 2022. Vol. 18 (2). P. 120–137. (In Russ.)
8. E-participation: conceptualization and implementation practice in Russia: collective monograph / edited by A. V. Chugunov, O. G. Filatova. St. Petersburg: Aleteya, 2020. 255 p. (In Russ.)
9. Digital political participation: the effectiveness of e-petitions on the Internet platforms Change.org and ROI (Russian and cross-cultural perspective) / ed. by N. K. Radina. St. Petersburg: Nestor-History, 2019. 320 p. (In Russ.)
10. Chugunov A. V. E-participation in the context of the transformation of the concept of democracy. *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2017. Vol. 8. P. 14–20. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-8-14-20> (In Russ.)
11. Arnstein S. R. A ladder of citizen participation // *Journal of the American Institute of planners*. 1969. Vol. 35(4). P. 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
12. Brancati D. Democratic Authoritarianism: Origins and Effects // *Annual Review of Political Science*. 2014. Vol. 17. P. 313–327. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-052013-115248>
13. Chen J., Pan J., Xu Y. Sources of Authoritarian Responsiveness: A Field Experiment in China // *American Journal of Political Science*, 2016. Vol. 60 (2). P. 383–400. <https://doi.org/10.1111/ajps.12207>.
14. Downs A. *An Economic Theory of Democracy*. New York : Harper. 1957. 310 p.
15. Garrett R. K., Jensen M. J. E-democracy writ small: The impact of the Internet on citizen access to local elected officials // *Information, Communication & Society*. 2011. Vol. 14 (2). P. 177–197.
16. Gel'man V., Starodubtsev A. Opportunities and Constraints of Authoritarian Modernisation: Russian Policy Reforms in the 2000s // *Europe-Asia Studies*, 2016. Vol. 68 (1). P. 97–117. <https://doi.org/10.1080/09668136.2015.1113232>

17. He B., Warren M. E. Authoritarian deliberation: The deliberative turn in Chinese political development // *Perspectives on Politics*. 2011. Vol. 9 (2). P. 269–289. <https://doi.org/10.1017/S1537592711000892>
18. Kneuer M., Harnisch S. Diffusion of e-government and e-participation in Democracies and Autocracies. *Global Policy*, 2016. Vol. 7 (4). 548–556. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12372>
19. Lane R. E. *Political Life: Why People Get Involved in Politics*. Glencoe, Illinois : The Free Press, 1959. 374 p.
20. Lasswell H. D. *The Structure and Function of Communication in Society* // *Mass Communications* / ed. by Schramm W. Urbana: University of Illinois Press. 1960. P. 117–129.
21. Linde J., Karlsson M. The Dictator's New Clothes: The Relationship Between E-Participation and Quality of Government in Non-democratic Regimes // *International Journal of Public Administration*. 2013. Vol. 36 (4). P. 269–281. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.757619>
22. Macintosh A. Characterizing E-Participation in Policy-making // *HICSS 2004: 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Kauai, Hawaii, January 2004, Proceedings. IEEE Computer Society, 2004. P. 10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265300>
23. McLuhan H. M. *The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man*. Toronto : University of Toronto Press, 1962. 293 p.
24. Milbrath L. *Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics?* Chicago : Rand McNally & Company, 1965. 223 p.
25. Pateman C. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge : Cambridge University Press. 1970. 122 p.
26. Ronfeldt D., Varda D. The Prospects for Cyberocracy. 2008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1325809>
27. Schlauffer C. Why do nondemocratic regimes promote e-participation? The case of Moscow's active citizen online voting platform // *Governance*. 2020. Vol. 34 (3). P. 821–836. <https://doi.org/10.1111/gove.12531>
28. Smorgunov L., Popova O., Tropinova E. Citizens' Attitudes to eGovernment: A Study Across Ten Russian Regions // *International Conference on Digital Transformation and Global Society*. Cham : Springer, 2020. P. 250–262. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65218-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65218-0_19)
29. Vedel T. The idea of electronic democracy: Origins, visions and questions // *Parliamentary Affairs*. 2006. Vol. 59 (2). P. 226–235. <https://doi.org/10.1093/pa/gsl005>
30. Verba S. Democratic participation // *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1967. Vol. 373 (1). P. 53–78. <https://doi.org/10.1177/000271626737300103>
31. Verba S., Nie N. H. *Participation in America: Political Democracy and Social Equality*. New York : Harper & Row. 1972. 452 p.

**About the authors:**

**Georgiy O. Panfilov**, analyst at the E-Governance Center of the Institute of Design and Urban Studies, ITMO University (Saint-Petersburg, Russia); [panfilowgeorg@gmail.com](mailto:panfilowgeorg@gmail.com)

**Andrey V. Chugunov**, PhD in Political Science, associate professor, director at the E-Governance Center of the Institute of Design and Urban Studies, ITMO University (Saint-Petersburg, Russia); [chugunov@itmo.ru](mailto:chugunov@itmo.ru)

## Рецензия на монографию «Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России»

Ломакина Н. В.

Институт экономических исследований ДВО РАН (г. Хабаровск, Российская Федерация); lomakina@ecrin.ru

### Review of the Monograph “Strategizing of the Tourism and Trade Show Industries in the Russian Far East”

Natalia V. Lomakina

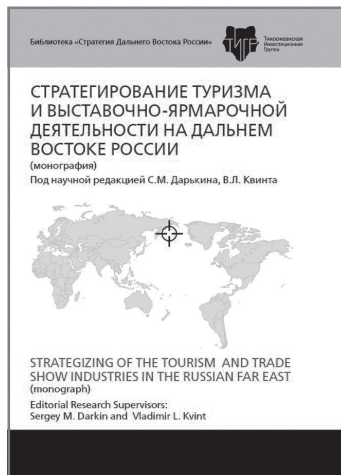
Economic Research Institute FEB RAS (Khabarovsk, Russia); lomakina@ecrin.ru

**Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России : монография / И. З. Чхотуа, А. В. Садовни-чая, Л. И. Власюк, А. С. Хворостяная ; под науч. ред. С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. М. : Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. : илл. (Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России»).**

ISBN: 978-5-91292-518-4.

DOI: 10.18334/9785912925184

Дальний Восток в современной России становится все менее и менее «периферийным» и «окраинным» регионом. Являясь геостратегическим форпостом России в динамично развивающейся части Азии, Дальневосточный федеральный округ (ДФО) — объект не только активной государственной политики в целях его ускоренного и сбалансированного развития, но и все более возрастающего интереса к нему людей — и не только граждан нашей страны. Туризм и выставочно-ярмарочная деятельность — один из верных способов не только удовлетворить этот интерес, но и внести существенные и позитивные изменения в преимущественно ресурсную экономическую специализацию дальневосточных регионов, создать новые основания для более комфортной и интересной жизни на этих территориях. Поэтому публикация монографии «Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России», подготовленной коллективом ученых кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, является не только актуальной и своевременной, но и весьма полезной. Несмотря на объем и значительное количество использованного самого разнообразного информационного материала, книга легко и с интересом читается. Думаю,



причины этого прежде всего в научности и системности подхода, реализованного коллективом опытных (опубликовано более 40 работ в этой области) и талантливых (что справедливо отмечают научные редакторы книги в предисловии) авторов.

В представленной монографии проведено комплексное междисциплинарное исследование индустрии туризма как «агрегированной» отрасли экономики, вовлекающей в процесс формирования цепочки добавленной стоимости значительное количество смежных и обеспечивающих отраслей. Обширная зарубежная практика развития этого межотраслевого комплекса и его системной государственной поддержки через создание институциональных основ и инфраструктурного базиса демонстрирует значительные социально-экономические эффекты (и не только в таких традиционных мировых туристских дестинациях, как Италия, Испания, Франция и др.). В современной российской практике проблематика поиска направлений диверсификации моноэкономики отдельных регионов и городов, территорий промышленного упадка находится в фарватере интересов государства, транслируемых на различных международных и отечественных научно-дискуссионных площадках. Реализуется ряд масштабных национальных проектов, среди которых Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства».

Формируемые государством разнообразные меры поддержки туристской отрасли призваны повысить инвестиционную привлекательность, в том числе и дальневосточных территорий, изменить исторически сложившиеся тенденции усиления сырьевой специализации экономики макрорегиона, способствуя решению сложнейших демографических проблем. Богатый природно-рекреационный потенциал вкупе с заинтересованностью властей всех уровней к развитию туристско-рекреационного комплекса регионов ДФО является безусловным конкурентным преимуществом в вопросе организации туризма как самостоятельной отрасли экономики, способной генерировать значительные финансовые, инвестиционные, инновационные потоки и миграцию рабочей силы. Все вышперечисленное актуализирует интерес и практическую значимость проведенного научного исследования.

Как указывают авторы исследования, его теоретико-методологической основой является теория стратегии и методология стратегирования академика, д.э.н., профессора В.Л. Квинта<sup>1</sup>, неоднократно апробированная при решении задач комплексного долгосрочного социально-экономического развития стран, регионов, городов, предприятий. Универсальная методология отечественной школы стратегирования применяется к объекту исследования с учетом его отраслевой специфики, а также социально-экономических и географических особенностей исследуемой территории. Дальневосточный макрорегион развивается в условиях воздействия ряда фундаментальных факторов, определяющих специфические особенности функционирования хозяйствующих субъектов и одновременно поле конкурентоспособности товаров и услуг. В монографии существенное внимание уделено именно анализу таких факторов — возможностей и угроз, которые формируют новые горизонты развития объекта стратегирования — Дальнего Востока России. Одним из таких стратегических направлений развития макрорегиона с учетом близости стран с формирующимся рынком является туризм и выставочно-ярмарочная деятельность (ВЯД).

В рамках реализуемого системного подхода авторами исследования предпринят комплексный анализ ресурсного (природно-рекреационного, инфраструктурного, институционального, кадрового, информационного) обеспечения развития туризма на обширных дальневосточных территориях России с учетом особенностей макрорегиона: неоднородности социально-экономического пространства, высокой за-

<sup>1</sup> Kvint V.L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York : Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>.



тратности жизни и ведения хозяйственной деятельности, наличия протяженных границ со странами с формирующимся рынком.

Развитие внутреннего и въездного туризма является важнейшим приоритетом современной государственной стратегии, перспективным направлением инновационного развития России. Разработана и реализуется федеральная туристская межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации<sup>1</sup>: выбраны якорные дестинации и проекты, которые способны стать «полюсами роста» — территориями интенсивного развития, способными в дальнейшем подтянуть сопредельные районы. В отношении Дальнего Востока России это Камчатский край, Сахалинская область и Приморский край, в пределах которых будут создаваться 12 круглогодичных курортов мирового уровня.

Следует отметить, что проблематика развития туристической отрасли не является только прикладной задачей, в академических кругах актуальны исследования, касающиеся проблематики причинности и взаимосвязи развития туризма и экономического роста. Коллективная монография вносит свой вклад в данную проблематику исследования, всесторонне анализируя как экономическую систему дальневосточных регионов, их экономико-географическое положение, а также исторические аспекты развития территории, так и национальной туристской системы и пр.

В первой главе монографического исследования описан теоретико-методологический базис стратегирования отрасли туризма и ВЯД. Поскольку уровень развития социально-экономической системы создает некий фундамент для дальнейшего развития туризма, то в рамках данной главы также проведен общий анализ социально-экономического положения ДФО в экономике РФ. Стратегический анализ уровня развития отрасли туризма и ВЯД (в том числе уровень инфраструктурного обеспечения отрасли), проведенный авторами монографии, также принципиально важен для формирования общего представления об особенностях развития макрорегиона как объекта стратегирования.

Вторая глава монографии «Стратегический анализ нормативно-правовой базы развития туризма в ДФО» посвящена подробному анализу стратегических документов развития отрасли, предопределяющих условия функционирования бизнеса в дестинациях макрорегиона. Анализ нормативно-правовой базы развития туризма выполнен в разрезе регионов ДФО. Выявлены и показаны определенные элементы слабости (негибкость, неактуальность и несвязанность) системы регулирования туристского рынка, которые, впрочем, характерны не только для ДФО и неоднократно обсуждались на профессиональных площадках различного уровня. Государство нацелено на формирование системы стратегических документов и релевантных мер поддержки отрасли с целью обеспечения единого комплексного поступательного развития туризма и ВЯД как полноценной отрасли экономики, способной генерировать значительные поступления в бюджет государства.

Третья глава монографии «Глобальные, национальные и региональные тренды развития туризма и ВЯД» принципиально важна, поскольку в сегодняшнем динамичном мире определение зарождающихся тенденций позволяет «донастраивать» всю экономику туризма на развитие в стратегическом направлении, получать конкурентные преимущества от гибкости и оперативности управления дестинацией. Согласно теории стратегии и методологии стратегирования выявленные тренды позволяют определить уникальные возможности для объекта стратегирования.

Сопоставление «окон» возможностей с имеющимися ресурсами территории —

<sup>1</sup> Утверждена федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://arch.lenobl.ru/ru/news/64582/> (дата обращения: 02.09.2024).

основная задача исследования в рамках главы 4 «Стратегический анализ современного состояния уровня развития туризма в регионах Дальнего Востока России». Здесь же авторы монографии проводят «OTSW» — анализ развития отрасли туризма и ВЯД в разрезе регионов ДФО. Первичный учет возможностей (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses) необходим, поскольку существенно значимым возобновляемым ресурсом для любого хозяйствующего субъекта в экономике является время.

Безусловным конкурентным преимуществом макрорегиона является географическое положение: более 29 тыс. км — общая протяженность государственной границы в пределах ДФО, около 6 тыс. км — сухопутная граница с Монголией, Китаем и КНДР и около 23 тыс. км — морская граница с Японией и США. Территорию Дальнего Востока России пронизывают крупнейшие трансграничные транспортные коридоры — Байкало-Амурская и Транссибирская железнодорожные магистрали, а история освоения дальневосточных территорий России тесно переплетена с историей Китая. Все вышеперечисленное глубоко и всесторонне проанализировано в рамках главы 5 монографического исследования с целью определения направлений трансграничного сотрудничества, среди которых авторы выделяют культуру, туризм, образование, вопросы устойчивого развития и пр. В рамках главы также проанализирован и предложен портрет целевого туриста из Поднебесной, вкусам и предпочтениям которого должен отвечать отечественный конкурентоспособный турпродукт.

Культура как инструмент «мягкой силы» способна существенно влиять на экономики стран мира. В главе 6 «Стратегическая характеристика брендов ДФО и элементы маркетинга и продвижения дестинации, товаров и услуг ДФО на внешние рынки» отражена взаимосвязь культурного кода территории и брендов, сформировавшихся на данной территории как собирательных форм и отражения культурно-исторических особенностей дестинации. Также в данной главе выставочно-ярмарочная деятельность рассматривается как организационная форма стратегий поддержки экспорта — корпораций, городов, регионов, стран. Вопросы позиционирования территории и ее культурной идентификации через формирование и продвижение брендов, а также промышленный туризм — комплексная задача в достижении стратегической цели — повышение узнаваемости локальных брендов, востребованности отечественных дестинаций и достижение стратегической цели, обозначенной в Нацпроекте, — увеличение внутреннего и въездного туризма в РФ и на Дальнем Востоке России в частности.

Важнейшим ориентиром реализации любой стратегии является повышение качества жизни населения. Именно данный постулат лежит в основе предлагаемых приоритетных направлений развития туризма и ВЯД на Дальнем Востоке России. Резюмирующей является глава 7 монографии «Концепция стратегии развития туризма и ВЯД в ДФО», раскрывающая обновленную Миссию и Видение стратегии развития туризма и ВЯД, а также стратегические приоритетные направления их развития в ДФО. Общность природно-рекреационных ресурсов некоторых территорий макрорегиона и сопоставимые климатические условия, а также ряд иных факторов, подробно проанализированных в данной главе монографии, ставит вопрос экономической целесообразности развития межрегиональных туристических продуктов и маршрутов, позволяющих достичь синергетического эффекта от совместного пользования ресурсами территории по обе стороны границ.

Полученные в ходе исследования результаты и выводы имеют практическую ориентацию и существенны в качестве рекомендаций для представителей региональной власти в вопросе вовлечения территорий и их ресурсов в туристский оборот, развития выставочно-ярмарочной деятельности и подбора действенных инструментов территориального брендинга и продвижения.

Как и любая объемная работа, эта монография также не лишена отдельных недостатков, преимущественно редакционного характера. Так, в тексте авторы иногда путают административные статусы отдельных дальневосточных регионов (край — область — округ). Или, например, при определении перспективных направлений развития туризма в Хабаровском крае в этом же разделе рассмотрены и некоторые островные территории макрорегиона. Также некоторое недоумение вызывает разная структура и последовательность представления субъектов РФ в ДФО в отдельных форматах монографии — в тексте, таблицах, в оглавлении. Всякий раз дальневосточные субъекты РФ выстроены то в принятом официальном и статистическом подходе (республики — края — области и т.д.), то совершенно в ином порядке. Если за этим есть какое-то содержательное объяснение, то оно должно быть представлено. Иначе это выглядит несколько удивительным в столь логичном и системном труде. Тем не менее работа в целом оставляет, безусловно, позитивное впечатление, а учет таких «мелких» недостатков, надеюсь, будет лишь полезен таким активным исследователям, как авторы представленной монографии.

Монография «Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России», продолжая серию книг «Стратегия Дальнего Востока России», представляет собой комплексную научно-практическую работу, построенную на целостном системном подходе к стратегическому развитию отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на уникальной территории Дальнего Востока России. Геостратегический статус ДФО и возрастающий по многим объективным причинам интерес к развитию и жизни в этом регионе предопределяет как научно-управленческую, так и практическую востребованность этой работы.

**Об авторе:**

**Ломакина Наталья Валентиновна**, главный научный сотрудник, заведующая отделом территориально-отраслевых систем Института экономических исследований ДВО РАН (г. Хабаровск, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; lomakina@ecrin.ru

**About the author:**

**Natalia V. Lomakina**, Chief researcher, Head of the Department of Industry Systems, Economic Research Institute FEB RAS (Khabarovsk, Russia), Doctor of economics, Assistant professor, lomakina@ecrin.ru

## Рецензия на монографию Д. М. Журавлева «Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем»

Макаров В. Л.<sup>1</sup>, Бахтизин А. Р.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Высшая школа государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Российская Федерация; makarov@cemi.rssi.ru

<sup>2</sup>Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Российская Федерация; director@cemi.rssi.ru

### Review of the Monograph by Denis M. Zhuravlev «Strategizing of Digital Transformation of Complex Socio-Economic Systems»

Valery L. Makarov<sup>1</sup>, Albert R. Bakhtizin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Advanced School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University, Scientific director of the Central Institute of Economics and Mathematics of RAS, Academician of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation; makarov@cemi.rssi.ru

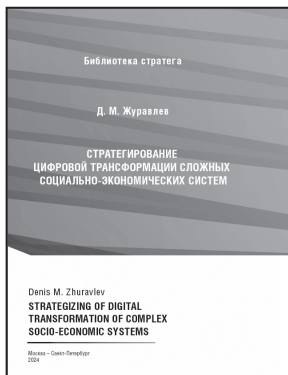
<sup>2</sup>Central Institute of Economics and Mathematics of RAS, Russian Academy of Sciences, (Moscow, Russian Federation), director@cemi.rssi.ru

**Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем : монография / Д. М. Журавлев : под научной редакцией В. Л. Квинта. — СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. (Библиотека стратега).**

ISBN 978-5-89781-862-4

EDN ISIQPB

DOI 10.55959/978-5-89781-862-4



В течение последних лет мировая экономика находится под давлением многих и длительных кризисных явлений: региональных конфликтов, политически мотивированных санкций, последствий эпидемий. Их следствиями и причинами являются трансформация и передел глобальных рынков, изменение цепочек трансконтинентального производства и перераспределения благ, корректировка геополитических интересов и потоков капитала многих государств.

В этих постоянных и разнонаправленных изменениях экономические агенты и социально-экономические системы находятся в состоянии информационной неопределенности при выборе стратегических целей и определении

траекторий роста, обеспечивающих долгосрочное повышение качества жизни людей. Успешное решение стратегических задач особенно важно для регионов и крупных многоотраслевых комплексов, непосредственно на себе ощущающих влияние глобальных трендов и изменений.

Именно для масштабных, сложных и динамически стабильных социально-экономических, и в том числе мезоэкономических систем, диктуется необходимость поиска новых знаний и методов математического анализа и структурного моделирования, обеспечивающих системную динамику к траектории опережающего и стратегически сбалансированного развития.

Появление таких знаний и методологических подходов позволяет расширить инструментарий стратегирования и на другом уровне качества понять и спроектировать управляющие воздействия, способные в долгосрочной перспективе оказывать положительное влияние на экономику, социальную сферу и общество в целом.

Не менее важной задачей является создание инструментов цифровизации и стратегического управления мезоэкономическими системами, обеспечивающими оперативную координацию действий и контроль ключевых показателей, подтверждающих ее трансформацию к достижимым целям, ценностям и ориентирам.

В этом отношении монография доктора экономических наук, директора НИИ социальных систем при МГУ им. М. В. Ломоносова Д. М. Журавлева «Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем» представляет собой достаточно интересный междисциплинарный научный труд, позволяющий по-новому оценить возможности применения актуальных подходов экономической теории, статистического анализа и определения взаимосвязей между многими социально-экономическими процессами, направленный на формирование комплексной концепции одного из ключевых направлений их стратегического развития, — цифровой трансформации.

В первых двух главах автор определяет способы решения ключевых задач поиска векторов стратегического развития национальной экономики на основе результатов анализа Мир-системы и составляющих ее подсистем, рассматриваемых через призму теории длинных волн Н. Д. Кондратьева в расчетах академиков А. А. Акаева и В. А. Садовниченко и условий нового технологического уклада — кибернетической эпохи. Подчеркивается, что основной движущей силой экономики станет симбиоз человека и интеллектуальной машины, а одной из важнейших задач станет регулирование экономических процессов за счет освоения синергетических методов управления сложными системами.

Одновременно с этим развиваются идеи академика В. Л. Макарова, рассматривающего инновации как необходимый ресурс для прорывного развития и проведения трансформации экономики с использованием интеллектуальных информационных систем нового поколения.

В третьей главе монографии сложные социально-экономические системы исследуются с точки зрения поиска управленческих технологий и методов, ориентированных на формирование и реализацию конкретных планов стратегического развития отраслей, крупных предприятий, регионов и прочих аналогичных по масштабу и противоречивости векторов развития объектов. Формируются требования к количественной оценке динамики развития сложных социально-экономических систем, обладающих различным характером самоорганизации процессов: вводятся понятия целевых индикаторов и влияющих на них факторов, также проводится анализ границ применимости различных классов математических методов.

В четвертой главе, основываясь на методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, формируется эвристический алгоритм работы инструментов поддержки принятия решений, приводящий процесс цифровой трансформации социально-экономической системы к ее измеримым и достижимым целям.

В заключительных главах монографии приводится авторский подход к общим принципам и требованиям формирования интуитивно понятных цифровых двойников сложных социально-экономических систем, обеспечивающих поддержку оперативных и стратегических решений. Аргументируются методы анализа больших данных и способы снижения информационной энтропии в управляющей системе. В этом же контексте представляются обоснования границ применимости математических оценок влияния факторов на индикаторы при моделировании процессов мезоэкономических систем на примере регионов Российской Федерации и крупного сервисно-промышленного объединения. Приводятся иллюстрации результатов анализа, полученные автором в ходе использования специального компьютерного комплекса, использующего данные официальной государственной статистики.

Монография Д. М. Журавлева является полной и достоверной, а исследование в целом представляет собой комплекс взаимосвязанных аналитических методов, расчетов и практических рекомендаций, позволяющих сформировать действенную стратегию цифровой трансформации, синхронизированную по времени, ресурсам и мероприятиям, ориентированную на достижение приоритетных целей опережающего развития национальной экономики.

Издание будет интересно практикам стратегического управления, ученым, преподавателям и студентам экономико-математических специальностей.

**Об авторах:**

**Макаров Валерий Леонидович**, директор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН (Москва, Российская Федерация), доктор физико-математических наук, профессор, академик РАН; makarov@cemi.rssi.ru

**Альберт Рауфович Бахтизин**, директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН; director@cemi.rssi.ru

**About the authors:**

**Valery L. Makarov**, Director of the Advanced School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University, Scientific director of the Central Institute of Economics and Mathematics of RAS (Moscow, Russian Federation), Grand PhD in Physico-mathematical Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences; makarov@cemi.rssi.ru

**Albert R. Bakhtizin**, Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of RAS (Moscow, Russian Federation), grand PhD in Economic Sciences, Professor, corresponding Member of the Russian Academy of Sciences; director@cemi.rssi.ru



## Директор Президентской академии в Санкт-Петербурге Андрей Драгомирович Хлутков награжден орденом Александра Невского



17 октября в Смольном по поручению Президента России В. В. Путина губернатор А. Д. Беглов вручил петербуржцам государственные награды Российской Федерации и поощрения Президента страны. Среди награжденных — директор Президентской академии в Санкт-Петербурге А. Д. Хлутков, который был удостоен ордена Александра Невского за заслуги в научно-педагогической деятельности, подготовке квалифицированных специалистов и многолетнюю добросовестную работу.

Профессиональная жизнь А. Д. Хлуткова неразрывно связана с городом на Неве, на благо которого он в разные годы трудился советником губернатора, главой администрации Центрального района, заместителем председателя Комитета по внешним связям, а ныне возглавляет петербургский кампус Президентской академии. По его инициативе были реализованы знаковые проекты, направленные на укрепление связей Санкт-Петербурга с зарубежными партнерами, а также с партнерами на пространстве СНГ и регионами России. Именно благодаря усилиям А. Д. Хлуткова было поднято на качественно новый уровень взаимодействие Санкт-Петербурга с Сербией, а знаком этой дружбы стали два одинаковых бюста Александра Невского, установленные в двух городах.



Директор Президентской академии в Санкт-Петербурге А. Д. Хлутков и губернатор Санкт-Петербурга А. Д. Беглов на церемонии награждения

2024. № 5(185)

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал

Выходит 6 раз в год

Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующий издательским отделом  
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Сдано в набор 31.10.2024.

Подписано к печати 07.11.2024.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 22,10. Тираж 50 экз.

Заказ № 5/24.

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