

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2024. № 4(184)

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

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

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Хлутков А. Д.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук (Санкт-Петербург), профессор, 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 таможни Рижского технического университета (Латвия);

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

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

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

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

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### EDITORIAL COUNCIL

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

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

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

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

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

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

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

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

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

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

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

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

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

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

### EDITORIAL BOARD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ОТ РЕДАКЦИИ

- 8 ХЛУТКОВ А. Д.**  
Свобода выбора и общественные потребности в современной российской высшей школе
- 9 ПОЛТАВЧЕНКО Г. С.**  
Роль России в поддержании мирового равновесия: исторические факты и современные реалии

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 21 ШУМИЛОВ М. М.**  
Зангезурский и Южно-Аразский транспортные проекты: проблемы реализации в контексте отношений Армении, Ирана и Азербайджана

## ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- 47 МОРОЗОВА Ю. А.**  
Уровни комплексной оценки медико-экономической эффективности здравоохранения при стратегировании отрасли
- 63 ШАЦКАЯ И. В.**  
Стратегические направления развития электронной отрасли промышленности России
- 73 ВЛАСЮК Л. И., ЛОМАДЗЕ И. С.**  
Цифровые технологии как стратегический фактор регионального развития
- 86 НЕВЬЯНЦЕВА Л. С.**  
Оценка качества региональной инвестиционной среды в контексте обеспечения технологического суверенитета экономики

## ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

- 104 ГОЛУБЕНКО Д. А.**  
Технологии формирования политического имиджа правящей парламентской партии в социальных сетях и блогах на примере политической партии «Единая Россия»

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

- 116 ДВОЛУЧАНСКИЙ И. В.**  
Социокультурный фактор влияния на формирование идей научной организации труда в работах Алексея Гастева

- 125 КИМ М. Н.**  
Специфика подготовки конвергентных журналистов  
в рамках студенческих СМИ
- 136 НОВИКОВА И. В., ХВОРОСТЯНАЯ А. С.**  
Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики

## **A LINEA**

- 146 БЕДА А. А.**  
Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности
- 158 АГАФОНОВ А. В.**  
Развитие государственной поддержки молодежного политического  
лидерства: современные вызовы и перспективы
- 172 ПАВЛЮКЕВИЧ Е. Д.**  
Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха  
стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках

## **НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ**

- 182 ГОРБАТОВА Н. В.**  
Солдаты слова в битве за Родину. О книге А. Ф. Измайлова  
«Солдаты слова в битве за Родину: Писатели на фронтах  
Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.»
- 184 НОВИКОВА И. В., ЧААДАЕВ В. К.**  
Рецензия на монографию «Стратегирование цифровой трансформации  
сложных социально-экономических систем»

## **НОВОСТИ**

- 188** Новости РАНХиГС Санкт-Петербург

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8      ANDREY D. KHLUTKOV**  
Freedom of Choice and Social Needs in Modern Russian Higher Education
- 9      GEORGIY S. POLTAVCHENKO**  
The Role of Russia in Maintaining Global Equilibrium: Historical Facts and Modern Realities

**STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

- 22     MIKHAIL M. SHUMILOV**  
Zangezur and South Araz Transport Projects: Problems of Implementation in the Context of Relations between Armenia, Iran and Azerbaijan

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

- 47     JULIA A. MOROZOVA**  
Levels of Comprehensive Assessment of the Medical and Economic Efficiency of Healthcare in the Field of Industry Strategy
- 63     IRINA V. SHATSKAYA**  
The Strategic Directions for the Development of the Electronic Industry in Russia
- 73     LYUDMILA I. VLASYUK, IVAN S. LOMADZE**  
Digital Technologies as a Strategic Factor of Regional Development
- 86     LILIA S. NEVYANTSEVA**  
Assessment of the Quality of the Regional Investment Environment in the Context of Ensuring the Technological Sovereignty of the Economy

**PUBLIC ADMINISTRATION AND POLITICAL PROCESSES**

- 104    DENIS A. GOLUBENKO**  
Technologies for the Formation of the Political Image of the Ruling Parliamentary Party in Social Networks and Blogs: on the Example of the All-Russian Political Party “United Russia”

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

- 116    IVAN V. DVOLUCHANSKII**  
Sociocultural Factor of Influence on the Formation of Ideas of the Scientific Management of Labour in the Works of Aleksei Gastev
- 125    MAXIM N. KIM**  
Specifics of Training Convergent Journalists Within Student’s Media

- 136 IRINA V. NOVIKOVA, ANNA S. KHVOROSTYANAYA**  
Strategic Talent Development for Creative Economy Enterprises

## **A LINEA**

- 146 ALEXANDR A. BEDA**  
Foreign Economic Aspects of Ensuring Economic Security
- 159 ALEXEY V. AGAFONOV**  
Development of the State Support for Youth Political Leadership:  
Current Challenges and Prospects
- 172 EVGENY D. PAVLYUKEVICH**  
Navigating Uncertainty: Adaptive Strategies for Early Stage Startup Success  
in Dynamic Markets

## **ANNUAL CONTENT**

- 182 NATALIA V. GORBATOVA**  
Soldiers of the Word in the Battle for the Motherland:  
About the book by A. F. Izmailov “Soldiers of the Word  
in the Battle for the Motherland. Writers on the Fronts  
of the Great Patriotic War 1941–1945”
- 184 IRINA V. NOVIKOVA, VITALIY K. CHAADAEV**  
Review of the Monograph “Strategizing of Digital Transformation  
of Complex Socio-Economic Systems”

## **NEWS**

- 188** News of RANEPА Saint Petersburg

# Свобода выбора и общественные потребности в современной российской высшей школе

## Freedom of Choice and Social Needs in Modern Russian Higher Education



Хотелось бы избежать избыточного увлечения историческими примерами, но диалектика выбора между личными устремлениями и потребностями общества восходит еще к древнекитайской цивилизации. Кастовая структура индийского общества не может быть образцом для подражания, но формирование сообщества профессиональных управленцев присутствует и здесь.

Советский Союз столкнулся с кадровой проблемой абсолютно во всех отраслях и решил ее. Если оценивать успехи советской цивилизации, то именно здесь они очевидны. «Образование как кадровый лифт» — этот тезис «впечатан» в биографии абсолютного большинства и советских, и постсоветских политиков. Высшее образование стало массовым именно в позднем СССР, в этот же период обозначились пределы как количественного, так и качественного роста.

Система высшего образования «бакалавриат — магистратура» изначально была неплохой идеей. Однако ее реализация заставляет вспомнить бессмертную фразу В. С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда». Ключевая проблема очевидна. Статус бакалавра оказался не определен юридически исчерпывающе и с трудом мог реализоваться на практике. Рассмотрим актуальную проблему, связанную с государственной службой: по закону нельзя пригласить нашего выпускника на должность специалиста первой категории, при этом круг задач такого специалиста вполне адекватен компетенции бакалавра. И это только один пример.

Новые тенденции в развитии высшего образования эту проблему решат, но останутся другие, в том числе важнейшая: молодые люди не в состоянии сделать осознанный выбор подходящей специальности. Противоестественно требовать от молодого человека в 17 лет оценки своей будущей профессии с точки зрения как личных целей, так и задач общественного развития. Целевой набор в советском классическом вузе также не решает этой проблемы. Возможности профориентации ограничены, но они есть и используются недостаточно активно. Обычный смартфон в руках старшеклассника способен сделать для профориентации школьника больше, чем все уполномоченные органы государственной власти. В этом контексте поиск оптимального баланса между личным и общественным, нужным и интересным превращается в нетривиальную задачу.

*А. Д. Хлутков,  
директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук, профессор, председатель редакционного совета  
журнала «Управленческое консультирование»*



# Роль России в поддержании мирового равновесия: исторические факты и современные реалии

*Полтавченко Г. С.*

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

## РЕФЕРАТ

Целью статьи является исследование исторического места и роли России в современном мировом устройстве.

Мир вступил в XXI в. с устоявшимся мнением о том, что после крушения СССР наступила гегемония коллективного Запада. Опьяненные победой в холодной войне, западные идеологи начали агрессивно навязывать всей планете свое видение мироустройства. Особую ярость у Вашингтона и его сателлитов вызывает позиция России. Страна, являющаяся правопреемницей проигравшего холодную войну Советского Союза, позволяет себе вести независимую политику, идущую вразрез с интересами «победителей».

Коллективный Запад развязал против Российской Федерации полномасштабную гибридную войну. Все это делается, с одной стороны, для сдерживания России, ее ослабления и вытеснения с мировой политической арены, вплоть до расчленения или полного уничтожения. А с другой стороны, в назидание тем государствам, которые не хотят присоединяться к глобалистским планам США.

Таким образом, сегодняшнее противостояние Российской Федерации и коллективного Запада следует рассматривать не только и не столько как борьбу за экономические интересы, а как глобальное противостояние неолиберализма, навязываемых им противоестественных идей и «ценностей», и проверенного тысячелетней историей традиционного жизненного уклада, на котором базируется большинство суверенных национальных государств.

*Ключевые слова:* политическая история России, идеи глобализма, мировая политика, мировая экономика, санкции, противостояние России и Запада

**Для цитирования:** *Полтавченко Г. С.* Роль России в поддержании мирового равновесия: исторические факты и современные реалии // Управленческое консультирование. 2024, № 4. С. 9–20.



## The Role of Russia in Maintaining Global Equilibrium: Historical Facts and Modern Realities

*Georgiy S. Poltavchenko*

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

## ABSTRACT

The purpose of the article is to study the historical place and role of Russia in the modern structure of the world.

21<sup>st</sup> century had begun with the well-established opinion that after the collapse of the USSR, the hegemony of the collective West came. Western ideologists began to aggressively impose their vision of the world order on the entire planet, intoxicated by the victory in the Cold War, Washington and its satellites are particularly furious at Russia's position. The country, which is the legal successor of the Soviet Union, which lost the Cold War, allows itself to pursue an independent policy that runs counter to the interests of the "winners".

The collective West has unleashed a full-scale hybrid war against the Russian Federation. All this is being done, on the one hand, to contain Russia, weaken it and oust it from the world political arena, up to the dismemberment or complete destruction. On the other hand, as a warning to those states that do not want to join the globalist plans of the United States. Thus, today's confrontation between the Russian Federation and the collective West should be considered not only, and not so much as a struggle for economic interests, but as a global confrontation between neoliberalism, the unnatural ideas and "values" imposed by it, and the traditional way of life, proven by thousands years of history, on which most sovereign nations are based.

*Keywords:* political history of Russia, the ideas of globalism, world politics, the global economy, sanctions, confrontation between Russia and the West

**For citing:** Poltavchenko G. S. The Role of Russia in Maintaining Global Equilibrium: Historical Facts and Modern Realities // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 9–20.

---

## Введение

Перечитав завещание Александра III [3], решил поделиться своими мыслями о том, что сегодня волнует практически всех. Не любил и не люблю публичности и разного рода публичных дебатов, ток-шоу и т. п. Предпочитаю излагать свое мнение понятному мне кругу лиц. Но в нынешней ситуации, когда над нами нависла реальная угроза, когда идет острая бескомпромиссная борьба добра со злом, захотелось высказаться публично.

Сознаю, что мое видение существующих проблем субъективно и предлагаемые пути их решения весьма схематичны, но не могу оставить их невысказанными.

«В политике внешней держись независимой позиции. Помни — у России друзей нет. Нашей огромности боятся. Избегай войн. В политике внутренней — прежде всего покровительствуй Церкви. Она не раз спасала Россию в годы бед. Укрепляй семью, потому что она основа всякого государства», — из завещания императора Александра III сыну Николаю II.

Вокруг так называемого «политического завещания» Александра III до сих пор не утихают споры. Одни историки утверждают, что его не было, другие — настаивают на его подлинности [1]. Отдадим этот предмет спора на суд ученых. Однако трудно не признать, что изложенные в тексте завещания мысли не потеряли своей актуальности и в наши дни.

Мир вступил в XXI в. с устоявшимся мнением о том, что после крушения СССР наступила гегемония коллективного Запада и его безусловного лидера — Соединенных Штатов Америки [2]. Опьяненные победой в холодной войне, западные идеологи, и в первую очередь апологеты оголтелого неолиберализма и глобализма, начали агрессивно навязывать всей планете свое видение мироустройства и демократии на западный лад. При этом в ход пошли не только чисто идеологические методы, но и прямой политический, экономический и военный шантаж всех, кто придерживается иной идеологии, имеет отличающийся взгляд на миропорядок.

Приведа к власти в подавляющем большинстве стран Европы людей, слепо выполняющих установки американских кураторов и абсолютно не заботящихся о национальных интересах своих народов, США добились от них безоговорочной поддержки гегемонистской политики на международной арене.

В результате в целом ряде государств, представляющих стратегический интерес для Запада, были развязаны военные действия или инспирированы так называемые «цветные революции», приведшие к установлению угодных Вашингтону марионеточных режимов. На Ближнем Востоке и в Африке это сопровождалось развалом экономики некоторых вполне благополучных стран, массовой гибелью людей во внешних

и гражданских войнах, небывалым всплеском международного терроризма и колоссальным исходом беженцев. В Европе была проведена ничем не спровоцированная масштабная акция по продвижению агрессивного блока НАТО на Восток.

Казалось бы, цели достигнуты, можно дальше активно продвигать идеи глобализма. Об этом даже вполне официально заговорили организаторы Давосского форума, вбросив в мировую и информационную повестку дня мысль о создании некоего «наднационального» органа мирового управления.

Однако целый ряд государств по всему миру весьма сдержанно воспринял этот натиск неолиберализма.

Реакция Запада была предсказуемой и однозначной. В ход вновь пошли угрозы и шантаж, политическое и экономическое давление, торговые войны и абсолютно нелегитимные санкции. Особую ярость у Вашингтона и его сателлитов вызывает позиция России. Страна, являющаяся правопреемницей проигравшего холодную войну Советского Союза, позволяет себе вести независимую политику, идущую вразрез с интересами «победителей». Более того, освободившись от жесткой западной «опеки» 90-х годов прошлого столетия, она в кратчайшие сроки сумела восстановить и нарастить национальную экономику, войдя в пятерку ведущих экономик мира по объему ВВП по ППС и заняв первое место по этому показателю в Европе по итогам 2023 г. Вернула себе статус ведущего игрока мировой политики, выстроила добрые взаимовыгодные отношения с целым рядом знаковых государств, результативно ведет борьбу с международным терроризмом, используя площадку ООН, открыто призывает к построению многополярного мироустройства.

Следуя своей излюбленной практике, коллективный Запад, используя все порочные методы: угрозы, двойные стандарты, откровенный обман (как это случилось с минскими соглашениями), санкции, прямую поддержку летальным оружием и др., развязал против Российской Федерации полномасштабную гибридную войну, острую фазу которой возложил на марионеточный киевский режим, приведя его к власти на Украине через кровавый переворот.

Все это делается, с одной стороны, для сдерживания России, ее ослабления и вытеснения с мировой политической арены, вплоть до расчленения или полного уничтожения нашей страны. А с другой стороны, в назидание тем государствам, которые не хотят присоединяться к глобалистским планам Вашингтона.

Таким образом, сегодняшнее противостояние Российской Федерации и коллективного Запада следует рассматривать не только и не столько как борьбу за экономические интересы (хотя по классике каждая война в первую очередь имеет экономическую основу), а как глобальное противостояние неолиберализма, навязываемых им противоестественных идей и «ценностей» и проверенного тысячелетней историей традиционного жизненного уклада, на котором базируется большинство суверенных национальных государств. Волею судеб Россия вновь — на переднем крае борьбы за весь мир.

## **Технологический, научный, продовольственный и энергетический суверенитет России**

Что дальше? Для ответа на этот вопрос попытаемся определить историческое место и роль нашего Отечества в мировом устройстве. Давайте для наглядности представим себе современный мир в виде простейших лабораторных или аптекарских весов.

Левая «чаша» — коллективный Запад, т. е. государства, идущие по пути неолиберализма, и страны, которые поддерживают их курс. Объединенные в том числе



исторической принадлежностью к «западной» цивилизации. Правая «чаша» — коллективный Восток, т. е. страны, не приемлющие этот путь, и поддерживающие их государства, в основном представляющие «восточную» цивилизацию.

Безусловно, существует еще большое количество неопределившихся стран, которые внимательно наблюдают за состоянием наших «весов», опасаясь сделать неверный выбор.

«Чаши» находятся в постоянной динамике, стремясь перевесить одна другую. На мой взгляд, даже чисто географически историческое место России в этой конструкции — перекладина (коромысло), самая важная часть, на которой балансируют обе «чаши», т. е. весь мир. Именно она обеспечивает устойчивость «весов». Лишь безумцу придет в голову сломать коромысло, ибо тогда полностью нарушится шаткое равновесие и все рухнет. Не

будет ни Запада, ни Востока, мир разобьется вдребезги.

К сожалению, подобные «безумцы» были и есть во все времена, в том числе и сегодня. Богатые, хорошо вооруженные, беспринципные, опьяненные своим мнимым «могуществом», фанатично верящие в свое превосходство, циничные и бессердечно жестокие, они хотят уничтожить вместе с нашей страной весь существующий ныне мировой уклад. Поэтому России предстоит вновь, как это случалось не раз в ее многовековой истории, не просто вести борьбу за выживание, а встать на защиту справедливого миропорядка, всех людей доброй воли (независимо от стран и мест их проживания), их духовных традиционных ценностей, национальной идентичности, права жить по заповедям предков, воспитывать детей в духе патриотизма и высокой нравственности. И снова победить!

Для этого у нас есть многое: мощные Вооруженные Силы, способные дать отпор любому врагу, крепкая экономика и главное — сплоченный многонациональный народ, который не раз в годы самых тяжелых испытаний вставал на защиту любимой Родины и побеждал. Эффективное использование этих преимуществ для общей победы невозможно без четкого, обоснованного понимания каждым россиянином курса, которым идет страна, и стратегических целей ее развития. Конкретные цели на ближайшую перспективу абсолютно четко и доходчиво изложены в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 г. и сформулированы В.В. Путиным в послании Президенту РФ Федеральному Собранию Российской Федерации 4 марта 2024 г. Нет сомнений, что Правительство РФ, органы власти в регионах будут добросовестно выполнять намеченные планы и граждане увидят положительные результаты их труда. Однако эффект от этой работы может быть гораздо больше и наступить раньше, если подавляющее большинство жителей нашей страны проникнется желанием активно соучаствовать в решении поставленных задач. Каждый на своем месте и по своим возможностям. Для этого необходимо умело донести до каждого суть происходящего в России и то, чем лично ему, его семье, детям это поможет при достижении стратегических целей.

Безусловно, многие сограждане знакомы с Указом Президента РФ, еще больше людей слушали его послание Федеральному Собранию, федеральные СМИ и официальные медиаресурсы органов власти регулярно освещают ход реализации на-

меченных планов. Но этого недостаточно. Важно, особенно сегодня, в условиях жесточайшей осады нашей Родины врагами, добиться того, чтобы подавляющая часть россиян глубоко прониклась этими задачами и видела в их эффективном решении жизненную необходимость для себя, а значит — стимул для самоотверженной работы.

И здесь, предвижу реакцию доморощенных «демократов» и «либералов», встает вопрос о разворачивании широкомасштабной пропагандистской и идеологической работы. С использованием всех имеющихся и наращиванием дополнительных средств массовой коммуникации, прямого общения лидеров общественного мнения, иерархов и других представителей традиционных религиозных конфессий, уважаемых в коллективах людей, ветеранов, участников СВО, педагогов и преподавателей с гражданами, работниками предприятий, молодежью, студентами и школьниками. После развала СССР слова «идеология» и «пропаганда» с подачи наших «доброжелателей» из-за рубежа стали в России почти ругательными. Они и сегодня обвиняют нас в некоей «враждебной пропаганде», грубо используя эти обвинения для блокирования либо полного запрещения российских СМИ в своих странах. Сами же беззастенчиво навязывают свою идеологию всему миру, в том числе и нам. Пора перестать обращать внимание на окрики заокеанских и европейских «друзей», беспочвенную «критику» наших доморощенных «либералов». У России есть своя, присущая ей, выстраданная многими столетиями идеология, которую можно обозначить как «вера, правда, справедливость и счастье для всех». Именно ради этого жили и соборно трудились наши предки, защищали свои дома и свою Родину и побеждали в самых суровых испытаниях. Именно так должны сегодня жить мы — потомки победителей. Поэтому необходимо отбросить все наносные разглагольствования о «либеральных» ценностях, их извращенное понимание прав человека на противоестественное поведение, стремление к разрушению семейных устоев, попранию духовных основ.

Мы — свободная нация, имеющая самобытную тысячелетнюю историю, сплавленная временем и борьбой из многих народов и культур в единое целое. Нация, которая никогда не угнетала народы, которая хочет мирно развиваться, не ущемляя чужие интересы. А значит, у нас может и должна быть своя национальная идея (идеология), на основе которой и будет строиться будущее России. Будущее без идеологии эгоистичного индивидуализма, инфантилизма, потребительства, которое навязали миру заокеанские «властители мира». Будущее, построенное на духовном понимании человеком смысла веры, правды, справедливости и счастья для всех и для каждого. Это понимание необходимо донести до всех, прививать его с раннего детства. Через воспитание на основополагающих религиозных и духовных ценностях предков, самобытной культуре и истории России, примерах героизма, стойкости и самоотверженности предыдущих поколений. Имея четкие ориентиры, наш народ, с присущим ему чувством справедливости и соборности, способен преодолеть любые рубежи ради счастья своих детей.

На принципах справедливости и самостоятельности должен обновляться и экономический уклад страны. Ни для кого уже не секрет, что капиталистическая модель развития себя изжила. Значит, нам необходимо выработать свою национальную модель, которая позволит не только наращивать экономические показатели, но и обеспечить реальный технологический, научный, продовольственный и энергетический суверенитет России, справедливое распределение доходов и достойные условия жизни для всех ее граждан. Государству следует уделить особое внимание модернизации и развитию системообразующих отраслей экономики: тяжелому машиностроению, станкостроению, авиа- и судостроению, радио- и микроэлектронике, нефтехимии, металлургии, связи, транспортной инфраструктуре. Без стабильного, динамичного развития этих отраслей невозможно обеспечить необходимую обороноспособность и мобилизационную готовность страны.

Поэтому необходимо наладить четкую систему управления данными направлениями для разработки и внедрения в них новейших инновационных технологий, автоматизации и максимальной роботизации производственных процессов в целях кратного повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции. Возможно, для выстраивания такой системы управления потребуются формирование на уровне Правительства РФ дополнительных структур отраслевой направленности. Инновационные технологии следует в первую очередь создавать внутри России за счет стимулирования приоритетных направлений прикладной науки и поощрения изобретательской и рационализаторской деятельности работников предприятий либо приобретать или заимствовать в тех странах, где они показали свою эффективность. Такую работу в свое время достаточно качественно проводил Государственный комитет по науке и технике при Совете министров СССР. Создание прорывных технологий возможно осуществить путем формирования по каждому важному направлению отдельных коллективов из смежных специалистов — разработчиков, с приданием им особого, эксклюзивного статуса, предусматривающего приоритетное финансирование и материальное обеспечение.

Внедрение инновационных разработок должно проводиться в самые сжатые сроки. Это особенно важно в сфере оборонного комплекса. Поэтому следует срочно пересмотреть все регламенты прохождения и согласования необходимой разрешительной документации с целью значительного сокращения сроков их осуществления и исключения возможности вынесения субъективных решений.

Не менее важно реформировать структуру среднего и малого бизнеса в направлении реального (производительного) сектора экономики. В этих целях возможно использовать налоговые методы поддержки производящих предприятий и сдерживания разного рода посреднических и иных непроизводящих структур, а также размещение госзаказа исключительно среди непосредственных производителей товаров и услуг, минуя промежуточные звенья.

Несомненными нашими стратегическими преимуществами являются возможность масштабного производства продовольствия и наличие значительных запасов питьевой воды. Плодородные земли, реки и озера — уникальное богатство России. Бережное отношение к ним и умелое использование этих ресурсов позволит не только укрепить продовольственный суверенитет страны, но и обеспечит ее экономический рост. Продовольствие уже сегодня становится важной составляющей российского экспорта, приносящей ощутимый доход государству. Необходимо наращивать производство качественных, экологически чистых продуктов сельского хозяйства. Использовать в этих целях все пригодные земельные угодья. Государство должно взять под жесткий контроль земли сельхозназначения, полностью исключив возможность их нецелевого либо неэффективного использования. Особое внимание обратить на действенную поддержку и развитие селекционной работы в растениеводстве и животноводстве. Для обеспечения безопасного сельхозпроизводства следует на законодательном уровне полностью запретить ввоз и использование в стране зарубежных продуктов и товаров с наличием ГМО. Необходимо также поощрять и развивать первичную и глубокую переработку сельскохозяйственной продукции.

Сложности с обеспечением питьевой водой сегодня становятся одной из актуальнейших проблем мирового масштаба. Даже в нашей стране, имеющей внушительные запасы воды, в некоторых регионах существуют проблемы с питьевой водой. Сохранение, приумножение водных ресурсов должно стать особой зоной внимания государства. Представляется целесообразным рассмотреть вопрос о разработке отдельного Национального проекта по воде, в котором предусмотреть конкретные меры по охране и содержанию источников пресной воды, очистке рек



и озер, разработке и строительству в стране современных сооружений водоподготовки и водоотведения. Важно также проработать широкое внедрение технологий по вторичному использованию технической воды, извлечению пресной воды из морских источников и природных осадков. Бесперебойное обеспечение качественной питьевой водой должно стать неотъемлемой частью жизни каждого российского домохозяйства независимо от регионов и мест проживания.

Экспорт пресной воды — одно из возможных перспективных направлений внешнеэкономической политики Российской Федерации.

В стране сегодня остро ощущается дефицит рабочих рук во многих отраслях экономики. В то же время существует, пусть и небольшая, но безработица, оцениваемая в 3,2% от трудоспособного населения. То есть, порядка 2,2 млн россиян сегодня нуждаются в трудоустройстве либо не имеют желания трудиться. Государство активно содействует тем, кто ищет работу. Способствует созданию новых рабочих мест, оказывает финансовую поддержку временно не работающим людям. Однако в стране имеется немалое количество лиц, которые не хотят работать, извлекая при этом нетрудовые доходы незаконными способами либо используя несовершенство трудового законодательства. Вовлечение данной категории граждан в активную экономическую жизнь страны должно стать одним из приоритетов обновленной экономической модели.

Требуют переосмысления и привнесенные нам из-за рубежа подходы к образованию и здравоохранению. Сегодня они в большей степени ориентированы на «оказание услуги» по обучению и лечению. То есть чем больше оказано «услуг», тем больше средств за это получают организации, их оказавшие. Да, все это осуществляется на основе проработанных и утвержденных «стандартов» и «протоколов», в основном с использованием имеющихся современных методик и технологий. Но результат оценивается не по количеству реально получивших твердые, качественные знания и навыки для их успешного применения в жизни, и не по числу по настоящему излеченных или оздоровленных людей, а по количеству «отученных» либо «пролеченных». Здравоохранение и образование, на мой взгляд, очень тонкие вещи, они во многом определяют уровень жизни и благосостояние каждого человека в отдельности. Поэтому нельзя к ним подходить упрощенно технократически, необходимо настраивать их на индивидуальную работу с каждым. И оценивать эффективность работы следует по количеству качественно подготовленных специалистов, реально излеченных или оздоровленных пациентов.

Россия — огромная страна, занимающая сегодня одну седьмую часть всей земной суши. Страна, обладающая несметными природными ресурсами, в том числе территориями, пригодными по своим характеристикам для комфортного проживания и эффективного развития сельского хозяйства. При этом у нас существуют серьезные демографические проблемы, связанные не только с обусловленным исторически сокращением рождаемости, но и с постоянным оттоком населения из сельских поселений и малых городов в крупные агломерации. Особенно из регионов Севера и Дальнего Востока. Происходит «сжатие» жизненного пространства России вокруг крупных городов, преимущественно расположенных в ее европейской части. Ежегодно сельскую местность покидает порядка 200 тыс. жителей. По официальным данным, около 25 тыс. населенных пунктов в стране признаны заброшенными.

Основными причинами, побуждающими людей покидать сельскую местность, являются: проблемы с трудоустройством, отсутствие качественной социальной инфраструктуры и элементарных удобств. Принимаемые меры по преодолению данной тенденции, к сожалению, пока не дали ожидаемого результата. Для эффективного решения этой проблемы представляется необходимым разработать отдельный перспективный комплексный план мероприятий пространственного раз-

вития страны, предусматривающий создание в пригодных для проживания малонаселенных регионах современной коммунальной, социальной и транспортной инфраструктуры; преференции для бизнеса, создающего новые предприятия реального сектора и рабочие места на депрессивных территориях; мотивационные (в том числе финансовые) меры по стимулированию внутренней миграции в эти регионы; приглашение на постоянное проживание в России наиболее близких россиянам по менталитету мигрантов из-за рубежа.

Примерно так, конечно, весьма схематично, видятся некоторые направления работы по укреплению и сохранению в целостности «перекладки» наших «весов».

А что же «чаши»? Очень важно, что у России во всем мире есть много явных и скрытых доброжелателей и целый ряд государств, симпатизирующих нашей стране и не желающих следовать по пути глобализма. Это наш стратегический внешнеполитический нематериальный резерв. Многие люди в Азии и Африке до сих пор с благодарностью вспоминают огромную роль, которую сыграл в свое время СССР в их борьбе за освобождение от колониальной зависимости и обретение национального суверенитета. Несмотря на попытки нынешних западных идеологов переписать историю, извратить очевидные факты, мировое общественное мнение по-прежнему высоко ценит вклад СССР в победу над фашизмом в годы Второй мировой войны. Если быть до конца откровенным, рядовые граждане развитых западных стран в послевоенные годы получили многие свои социальные блага исключительно благодаря тому, что их руководство вынуждено было об этом позаботиться в целях ведения идеологической борьбы с продвигаемыми Советским Союзом социалистическими идеями. Естественно, об этом никто не говорит, но факт остается фактом. И напоминать о нем жителям западных стран весьма уместно.

### **Анализ взаимоотношений России и Запада**

Левая «чаша» — сегодня самая агрессивная и пока еще мощная часть наших «весов». Контролирующая мировые финансовые потоки, влияющая на деятельность и решения большинства международных организаций, созданных под эгидой ООН, обладающая высокоразвитой промышленностью, современными технологиями, вооруженными силами и вооружением. Но в этой «чаше» накопился целый ряд серьезных проблем и противоречий, которые и подталкивают ее к активным враждебным действиям против России и целого ряда восточных государств.

Лидер Запада — Соединенные Штаты Америки — проводят агрессивную экономическую политику не только в отношении «восточных» стран, но и стремительно подчиняют себе экономики своих союзников. Уже абсолютно очевидно, что выгоду от развязанной против России гибридной войны получают исключительно американцы. Экономика ФРГ, Англии, Италии, Франции и других ведущих стран начали серьезно «проседать», лишившись возможности использования сравнительно недорогих энергоносителей из России. Начался отток капитала, целых производств и высококвалифицированных специалистов, опять же в США. Европейцы в основном закупают оружие в Америке для помощи Украине, финансируя таким образом американский ВПК.

Наблюдается стремительно увеличивающийся разрыв между небольшой частью благополучных стран и остальными западноориентированными государствами. Экономическое неравенство в ЕС порождает «эрозию единства». Европейские страны, входящие в «большую семерку», зарабатывают на инвестициях в страны Восточной Европы вдвое больше, чем возвращают им в виде субсидий. При этом наблюдается существенный отток квалифицированной рабочей силы с востока на запад, сворачиваются традиционные отрасли промышленного производства, сель-



ского хозяйства. Экономические проблемы усугубились с началом развязанной США гибридной войны против России.

Под давлением США страны ЕС вынуждены нести серьезные прямые расходы на поддержку Украины. Отдельные европейские государства в условиях бюджетного дефицита начали всерьез обсуждать возможность сокращения финансирования ряда социальных программ.

Возникшие экономические проблемы порождают политические разногласия. В ЕС набирает силу так называемое движение «евроскептиков» недовольных передачей многих важных государственных функций на наднациональный уровень и возникающих в связи с этим проблем в миграционной, правоохранительной, социальной сферах [5]. В странах Восточной Европы весьма критично относятся к идее перерастания ЕС в сверхдержаву. Существенное влияние на политическую обстановку оказывает широкомасштабная миграция из стран Азии и Африки. Следует также отметить, что, несмотря на оголтелую пропаганду и навязывание извращенного понимания «общечеловеческих» ценностей, прав и свобод человека, многие люди в западных странах по-прежнему придерживаются традиционных нравственных и семейных ценностей, на которых строились их национальные государства.

С учетом сложившейся ситуации нам необходимо активизировать информационную работу по доведению до граждан западных стран достоверных данных о реальных направлениях внешней и внутренней политики Российской Федерации, нашей национальной идее, социальных программах, направленных на сбережение семьи, воспитание подрастающего поколения в высокой нравственности и чистоте. Следует давать жесткий отпор любым попыткам исказить историю, прямо и открыто говорить о порочности и бесчеловечности насаждаемых западных либеральных «ценностей». Поддерживать силы, которые не приемлют этот натиск глобализма и неолиберализма. Вполне возможно предложить людям, разделяющим наше мировоззрение, переехать на постоянное местожительство в Россию. Это, конечно, следует сделать только при наличии соответствующей федеральной программы и разработки четкого правового регулирования вопроса.

Во взаимоотношениях с Западом Россия должна вести себя максимально прагматично. Хватит доверять их обещаниям и посулам. Нынешние западные руководители дискредитировали себя постоянной ложью и лицемерием. Только конкретные позитивные дела и безоговорочное соблюдение закрепленных в документах договоренностей! Предпочтительно расширять практику выстраивания взаимовыгодного сотрудничества в индивидуальном порядке со странами, которые могут быть реально нам полезны в экономическом плане, вопросах обеспечения безопасности и борьбы с международным терроризмом. Такую работу следует вести в отношении стран Восточной и Центральной Европы, Латинской Америки. Несмотря на ярко выраженную антироссийскую политику, которую сегодня проводит действующее руководство Германии, взаимоотношения с этой страной, на мой взгляд, требуют особого внимания.

Исторически Россия и Германия имеют ключевое влияние на безопасность и стабильность в Европе [4]. Против их сближения всегда дружно выступали и выступают англосаксы и представители континентальной Европы, небезосновательно видя в этом угрозу своим политическим амбициям.

Германия в настоящее время несет серьезные экономические и политические издержки, в очередной раз оказавшись втянутой в жесткое противостояние с Россией. Поэтому необходимо налаживать и наращивать прямой диалог с германской нацией, ее бизнес-элитой, всеми здоровыми силами, осознающими необходимость выстраивания и сохранения добрых отношений с Российской Федерацией.

Несмотря на беспрецедентное давление, которое в санкционной войне с нами оказывают западные администрации на свой национальный бизнес, международные корпорации, необходимо изыскивать возможности продолжения и развития взаимовыгодных связей с западными бизнес-структурами. Бизнес всегда идет туда, где есть возможность хорошо заработать. Значит, мы должны предложить им такие условия, от которых трудно отказаться даже под угрозой санкций. Конечно, не в ущерб собственным интересам и безопасности. Такую работу следует выстраивать в первую очередь с высокотехнологичными компаниями, обладающими компетенциями, которые еще не развиты в нашей стране.

## Политические коммуникации на Востоке

Как говорил главный герой одного любимого многими фильма, «Восток — дело тонкое...» Это действительно так. В нашем случае Восток — это не только страны Азии, а все государства, которые не торопятся или не хотят идти путем, предлагаемым Западом. Это огромная составляющая земной цивилизации, представляющая большое количество национальных государств со своей самобытной культурой, исторически устоявшимися духовными и семейными традициями. Она аккумулирует колоссальные человеческие и природные ресурсы. Конечно, она не однородна. Часть стран этой составляющей вышла на траекторию устойчивого развития и сегодня находится в числе ведущих экономик мира. Есть государства, которые еще только начинают этот путь. Но всех их объединяет стремление к реальному суверенитету и желание обеспечить процветание и благополучие своих народов. В этом наши интересы абсолютно сходятся.

Значит, необходимо использовать общность интересов для выстраивания с Востоком комфортных взаимовыгодных отношений. Предложить им всеобъемлющее сотрудничество в экономической, политической, гуманитарной сферах. Сотрудничество не против кого-то, а во имя общих интересов. Для построения такого миропорядка, в котором каждая страна будет иметь возможность свободно выбирать свой самобытный путь развития. Сотрудничество должно быть обоюдовыгодным, максимально открытым и взаимно уважительным. Ведь каждая нация, даже самая немногочисленная, имеет свое достоинство и дорожит им.

Важно продолжить и укреплять взаимодействие со странами, демонстрирующими серьезный экономический рост и внешнеполитический вес, стремление к реальному суверенитету. Объединив с ними свои экономические и политические ресурсы, мы можем совместно существенно влиять на процессы формирования справедливого миропорядка. В том числе в сфере международных финансов и торговли. Помимо достигнутых сегодня с рядом государств договоренностей о взаиморасчетах в национальных валютах, следует рассмотреть вопрос о введении единой межрегиональной денежной единицы, имеющей реальное обеспечение в виде конкретного продукта (драгоценных металлов, энергоносителей, иных ископаемых и т. п.). Это позволит всем участникам процесса уйти от зависимости от ничем не обеспеченных долларов США и евро и освободиться от тотального контроля и недружественного влияния западной платежной системы, опутавшей всю планету.

В политическом плане необходимо всемерно продвигать свои и поддерживать иные международные инициативы, направленные на обеспечение реального равноправия для всех стран при решении вопросов общемирового масштаба, справедливого распределения мирового валового продукта. Активно участвовать в мероприятиях по сдерживанию и искоренению международного терроризма, нарко- и работорговли. Особое внимание нужно уделить развитию всеобъемлющих гуманитарных связей: от прямой осязтимой помощи по преодолению

различного рода катастроф и природных бедствий до широкого продвижения достижений российской культуры и науки, расширения туризма и молодежного обмена.

Приобретая сторонников на Востоке, мы тем самым создаем равновесие на наших «весах». Ведь каждое, пусть даже совсем небольшое государство, согласно Уставу ООН, имеет равноправный голос наравне с другими. И каждый голос весит не меньше, чем остальные.

### **Прогнозирование и планирование взаимоотношений с соседними странами**

Отдельной заботой должны стать наши отношения с ближайшими соседями, теми, с кем Россия еще недавно входила в единое государство. Хороший сосед — помощник во всех добрых делах и начинаниях, потенциальный соратник в трудные времена. Плохой сосед — завистник и недоброжелатель, потенциальный предатель и враг в сложной ситуации. Последнее хорошо сегодня видно по действиям руководства Украины, бывших прибалтийских республик и Молдовы. Но и в этих странах проживает множество людей, близких нам по менталитету, прошлой общей истории и культуре. Значит, необходимо наращивать работу по доведению до них правдивой информации о том, что происходит в России, ее внешней и внутренней политике. Использовать все предусмотренные международным правом возможности для защиты и поддержки так называемого «русскоязычного» населения в этих государствах.

С остальными соседями отношения должны развиваться по всем без исключения направлениям на равноправной и взаимовыгодной основе. Там еще хорошо помнят нашу совместную историю, самоотверженный труд и героизм советского народа в деле построения и защиты общего Отечества. Эту память необходимо сохранять и передавать из поколения в поколение. Она — краеугольный камень непрерывного, всеобъемлющего стратегического сотрудничества с добрыми соседями, выстроенного на принципах глубокого уважения друг к другу, взаимопонимания и поддержки, без оглядки на пророиски внешних и внутренних врагов.

Предметом особого внимания должна стать тема трудовой миграции. Люди едут в Россию в поисках работы, вознаграждение за которую позволит им содержать семьи, оставшиеся на родине. То есть в основном это вынужденная миграция, обусловленная в первую очередь нехваткой рабочих мест в странах проживания. Следовательно, существует необходимость выработки продуманной программы инвестирования российского капитала в эти государства для увеличения занятости населения. Данную программу следует увязать с мероприятиями по популяризации русского языка среди местного населения и активизации уже ведущейся в некоторых странах работы по профессиональной и языковой подготовке потенциальных трудовых мигрантов непосредственно по местам проживания.

На основе исторических связей следует активизировать усилия и в направлении гуманитарной составляющей. Нарращивать культурный и туристический обмен, совместные научные разработки, развивать побратимские связи между регионами и муниципалитетами. Привлекать молодежь в учебные заведения Российской Федерации для получения качественного высшего и специального образования.

С учетом наличия у многих наших соседей значительной ресурсной базы по целому ряду направлений, представляющих интерес для экономики России, возможно проработать вопрос о долгосрочном переориентировании российского импорта с Запада на эти страны. В первую очередь сырья, товаров повседневного спроса и сельскохозяйственной продукции.

## Заключение

Подводя итог вышесказанному, хочу отметить, что, несмотря на отказ некоторых это признавать, Россия — важная часть всего мира и без нее он не сможет существовать. А значит, наша функция заключается в том, чтобы беречь этот мир, поддерживать равновесие и баланс мировых «весов».

В первую очередь хранить и укреплять «перекладину», чтобы было на чем держаться «чашам»: обеспечивать стабильную, поступательную динамику развития страны, мир и благополучие нашего дома. Для этого — четко обозначить национальную идею, основанную на тысячелетних традициях предков, и нести ее людям через религиозные конфессии, образование, культуру, лидеров общественного мнения так, чтобы каждый россиянин с младых ногтей был проникнут ею. Вооруженная объединяющей идеей, основанной на вере, правде и справедливости, российская нация способна на любые свершения во имя счастливого будущего своих детей, мира для всего человечества.

Такая Россия способна эффективно исполнять свою функцию по поддержанию мирового равновесия, своевременно реагируя на колебания «весов» и формулируя коллективные ответы на глобальные вызовы. Исходя из объективной оценки происходящего: «...по делам их, узнаете их...» (Мф. 7:16, 7:20).

## Литература

1. Андреев Д. А. Было ли «политическое завещание» императора Александра III наследнику цесаревичу Николаю Александровичу? К постановке проблемы // Вестник ПСТГУ. Сер. II: История. История Русской Православной Церкви. 2019. Вып. 89. С. 97–114.
2. Ананьич Б. В., Ганелин Р. Ш., Панях В. М. Власть и реформы: От самодержавия к советской России. М. : ОЛМА-Пресс Экслибрис, 2006. 734 с.
3. Боханов А. Н. Император Александр III. М. : Русское Слово, 2019. 562 с.
4. Дашичев В. И. Германия и Россия: взаимоотношения в разные времена // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 4. С. 214–235.
5. Шибкова М. О. Популизм и евроскептицизм: соотношение понятий // Современная Европа. 2019. № 4. С. 119–128.

### Об авторе:

**Полтавченко Георгий Сергеевич**, председатель попечительского совета Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); губернатор Санкт-Петербурга (2011–2018 гг.)

## References

1. Andreev D. A. Was there a “political will” of Emperor Alexander III to Tsarevich Nikolai Alexandrovich? To the problem statement // Bulletin of the PSU [Vestnik PSTGU]. Ser. II: History. The History of the Russian Orthodox Church. 2019. Is. 89. P. 97–114.
2. Ananyich B. V., Ganelin R. S., Paneyakh V. M. Power and reforms: From autocracy to Soviet Russia. Moscow : OLMa-Press Exlibris. 2006. 734 p.
3. Bokhanov A. N. Emperor Alexander III / Moscow : Russian Word. 2019. 562 p.
4. Dashichev V. I. Germany and Russia: relationships in different times // Socio-humanitarian knowledge. 2009. N 4. P. 214–235.
5. Shibkova M. O. Populism and Euroscepticism: the correlation of concepts // Modern Europe [Sovremennaya Evropa]. 2019. N 4. P. 119–128.

### About the author:

**Georgiy S. Poltavchenko**, Chairman of the Guardianship Board of North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); governor of St. Petersburg (2011–2018)

# Зангезурский и Южно-Аразский транспортные проекты: проблемы реализации в контексте отношений Армении, Ирана и Азербайджана

Шумилов М. М.

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

## РЕФЕРАТ

Со второй половины 2022 г. в расстановке и соотношении сил на Южном Кавказе произошли заметные изменения. Влияние России на переговорный процесс Армении и Азербайджана ослабло. Западным акторам (США, НАТО, ЕС, Франция) удалось потеснить ее в региональной политике, укрепить свои позиции в отношении посредничества и арбитража. Определенным образом это сказалось на внешней политике Еревана, который уменьшил свое взаимодействие с ОДКБ и Россией и заметно сблизился со структурами Запада. Перспектива сохранения российского присутствия в Армении стала менее очевидной. По причине деструктивной политики армянского руководства фактически разрушен правовой каркас разблокирования Зангезурского транспортного коридора и обеспечения его функционирования под российским нейтральным контролем. Следовательно, у России исчез мотив для дальнейшего участия в работе трехсторонней Рабочей группы совместно с Баку и Ереваном. Возможно, ей следует прекратить поддержку Зангезурского проекта с участием Армении и сосредоточиться на реализации совместного проекта Тегерана и Баку по созданию инфраструктуры Южно-Аразского коридора по территории Ирана. Несмотря на имеющиеся препятствия и многочисленные негативные прогнозы, последний имеет хорошую перспективу, поскольку опирается на продолжительный опыт заинтересованного сотрудничества Ирана и Азербайджана.

Реализация Южно-Аразского проекта сулит выгоды всем странам региона. Прежде всего, заметно возрастет масштаб транспортно-логистической деятельности, связанной с сообщением по коридору «Восток — Запад». Появится возможность оптимизации грузоперевозок по маршруту Баку — Тбилиси — Карс. Ускорится хозяйственное освоение территорий вдоль линии от Горадиза до Ордубадского района Нахичевани, а также восточных районов Турции. Произойдет укрепление наметившегося стратегического сотрудничества России с Ираном, а последнего — с Азербайджаном, прежде всего, в решении задачи по усилению пропускной способности транспортного коридора «Север — Юг». Следовательно, в случае успеха мы вправе ожидать сближения позиций России, Ирана и Турции, активизации их совместных усилий по урегулированию широкого круга проблем Южного Кавказа на основе турецкой инициативы «3+3». Можно предположить, что прокладка Южно-Аразского коридора поспособствует деполитизации отношений между Ереваном и Баку, ускорит решение ими вопросов, связанных с делимитацией и демаркацией общей границы, приблизит их к заключению мирного договора.

*Ключевые слова:* международные транспортные коридоры, Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ), Зангезурский коридор, Мегринский маршрут, Южно-Аразский транспортный коридор, формат «3+3», трехсторонняя рабочая группа, делимитация границы

**Для цитирования:** Шумилов М. М. Зангезурский и Южно-Аразский транспортные проекты: проблемы реализации в контексте отношений Армении, Ирана и Азербайджана // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 21–46.

## Zangezur and South Araz Transport Projects: Problems of Implementation in the Context of Relations between Armenia, Iran and Azerbaijan

*Mikhail M. Shumilov*

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

### *ABSTRACT*

From the second half of 2022, there have been noticeable changes in the balance of power in the South Caucasus. Russia's influence on the negotiation process between Armenia and Azerbaijan has weakened. Western actors (the United States, NATO, the EU, France) managed to oust it in regional politics, strengthen their positions on mediation and arbitration. In a certain way, this affected the foreign policy of Yerevan, which reduced its interaction with the Collective Security Treaty Organization and the Russian Federation and noticeably became closer to the structures of the West. The prospect of maintaining the Russian military presence in Armenia has become less obvious. Due to the destructive policy of the Armenian leadership, the legal framework for unblocking the Zangezur transport corridor and ensuring its functioning under Russian neutral control has been destroyed. Consequently, Russia has lost the motive for further participation in the work of the trilateral Working Group jointly between Baku and Yerevan. Perhaps it should stop supporting the Zangezur project with the participation of Armenia and focus on the implementation of a joint project between Tehran and Baku to create the infrastructure of the South Araz Corridor through Iran. Despite the existing obstacles and numerous negative forecasts, the latter has a good prospect, since it is based on the long-term experience of interested cooperation between Iran and Azerbaijan.

The implementation of the South Araz project promises benefits to all countries in the region. First, the scale of transport and logistics activities related to communication along the East — West corridor will significantly increase. It will be possible to optimize cargo transportation on the Baku — Tbilisi — Kars route. The economic development of territories along the line from Goradiz to Ordubad district of Nakhichevan, as well as the eastern regions of Turkey, will accelerate. The emerging strategic cooperation between Russia and Iran, and the latter with Azerbaijan, will be strengthened, primarily in solving the task of strengthening the capacity of the North–South transport corridor. Therefore, if successful, we have the right to expect a rapprochement of the positions of Russia, Iran and Turkey, and an intensification of their joint efforts to resolve a wide range of problems in the South Caucasus based on the Turkish 3+3 initiative. It can be assumed that the construction of the South Arab corridor will contribute to the depoliticization of relations between Yerevan and Baku, accelerate their resolution of issues related to the delimitation and demarcation of the common border, and bring them closer to concluding a peace treaty.

*Keywords:* International Transport Corridors, Trans-Caspian International Transport Route, TITR (The Middle Corridor), The Zangezur Corridor, The Meghri Route, The Araz Corridor, the “3+3” format, the trilateral Working Group headed by deputy prime ministers of Russia, Armenia and Azerbaijan, Boundary delimitation

**For citing:** Shumilov M. M. Zangezur and South Araz Transport Projects: Problems of Implementation in the Context of Relations between Armenia, Iran and Azerbaijan // Administrative consulting. 2024. № 4. P. 21–46.

---

## **Введение**

Победа Азербайджанской Республики (АР) над Республикой Армения (РА) во второй карабахской войне позволила восстановить контроль Баку над территорией, непосредственно прилегающей к армянской границе [20]. Тотчас АР стала добиваться прокладки транспортно-логистического коридора между своей основной частью и Нахичеванским эксклавом по территории Армении. Так появился проект мультимодального Зангезурского коридора — 47 км маршрута через Сюникскую область РА. Его название приписывают президенту Азербайджана Ильхаму Алиеву, который и сегодня привержен созданию новой инфраструктуры, соединяющей Восточный Зангезур (Азербайджан) и Западный Зангезур (Армения). На том ос-



новании, что железная дорога должна проходить по территории РА, в Москве азербайджанский проект называют Мегринским маршрутом.

Внешние условия в 2020 г. в целом располагали к прокладке Зангезурского коридора. С хозяйственной точки зрения проект тоже был безупречным: всего лишь требовалось восстановить советскую железную дорогу через Армению. Несмотря на то, что с тех пор ситуация усложнилась, в западных СМИ продолжают обсуждать вопрос о намерении России «восстановить старую советскую железную дорогу, соединявшую Москву с Ираном и Турцией через Армению и азербайджанский анклав Нахичевань»<sup>1</sup>. Ведущий исследователь Фонда Карнеги Томас де Ваал называет транспортный коридор через РА «ключевым маршрутом как для направлений с Севера на Юг, так и с Востока на Запад»<sup>2</sup>. Впрочем, в последнее время делается акцент на то, что «этот проект попал в паутину геополитических сложностей, окутавших регион. Азербайджан очень хочет принять участие в проекте, а вот Армения не желает под ним подписываться, так как не уверена, кто будет контролировать железнодорожные пути, проходящие через ее территорию. ... Азербайджанская железнодорожная компания скоро завершит прокладку своего участка пути в Армению. Дальше железная дорога может пойти либо через Армению, либо через Иран, если Ереван решит остаться в стороне от этого проекта»<sup>3</sup>.

Правовая основа проекта была согласована еще в 2020 г. Формулировка девятого пункта совместного заявления руководителей АР, РА и РФ от 9 ноября 2020 г., завершившего войну, гласила: «Разблокируются все экономические и транспортные связи в регионе. Республика Армения гарантирует безопасность транспортного сообщения между западными районами Азербайджанской Республики и Нахичеванской Автономной Республикой с целью организации беспрепятственного движения граждан, транспортных средств и грузов в обоих направлениях. Контроль за транспортным сообщением осуществляют органы Пограничной службы ФСБ России»<sup>4</sup>. Более того, в начале 2024 г. глава МИД РФ С.В. Лавров отмечал, что «в рамках трехсторонней Рабочей группы, созданной в 2021 г. на уровне вице-премьеров России, Армении и Азербайджана, было условлено, что при разблокировании всех связей и всех маршрутов страны, по территории которых проходит любой такой разблокированный маршрут, в полной мере сохраняют суверенитет и юрисдикцию над ними на своей территории»<sup>5</sup>.

Вместе с тем с самого начала решение практических вопросов по прокладке Зангезурского коридора сдерживалось противодействием со стороны РА, которая приводила свои резоны и выдвигала все новые требования по части обеспечения своей безопасности и суверенитета. Все это и сегодня продолжает создавать препятствия урегулированию «коридорного вопроса»<sup>6</sup>. Особо подчеркнем, что 4 июня

<sup>1</sup> Нечепуренко И. Из Москвы в Мумбаи: Россия обращается к югу ради торговли [Электронный ресурс] // The New York Times, США. 16.03.2024. URL: <https://inosmi.ru/20240316/rossiya-268254793.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Эксперт: Зангезур является ключевым маршрутом для направлений с Севера на Юг и с Востока на Запад [Электронный ресурс] // Новости Армении — NEWS.am. 08.01.2024. URL: <https://news.am/rus/news/801063.html> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>3</sup> Нечепуренко И. Из Москвы в Мумбаи: Россия обращается к югу ради торговли.

<sup>4</sup> Заявление Президента Азербайджанской Республики, Премьер-министра Республики Армения и Президента Российской Федерации. 10 ноября 2020 года [Электронный ресурс] // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/acts/news/64384> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Выступление и ответы на вопросы СМИ министра иностранных дел РФ С.В. Лаврова в ходе пресс-конференции по итогам деятельности российской дипломатии в 2023 г. Москва, 18 января 2024 г. [Электронный ресурс] // МИД РФ. URL: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/news/1926392/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/1926392/) (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>6</sup> Саиян Г. О девятом пункте трехстороннего соглашения // Еркрамас. 23.12.2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://yerkramas.org/article/177808/o-devyatom-punkte-tryoxstoronnego-soglasheniya> (дата обращения: 20.03.2024).

2023 г. Армения отказала пограничной службе ФСБ России в праве контролировать «разблокированные» маршруты, проходящие по ее территории<sup>1</sup>, по сути лишив последнюю возможности обеспечить нейтральный таможенный и пограничный контроль на пути следования через Сюникскую область. К тому же армянские СМИ зачастую бесосновательно приписывают «турецко-азербайджанскому тандему» намерение «решить вопрос открытия „Зангезурского коридора“ военным путем»<sup>2</sup>.

К настоящему времени все попытки сдвинуть вопрос с «мертвой точки» оказались безрезультатны. Данное обстоятельство безусловно тормозит процесс заключения мирного договора между РА и АР. Несмотря на заверения И. Алиева о продвижении сторон в вопросе делимитации границ и возрастании в этой связи шансов заключить мирное соглашение, а также обеспечить мир на Кавказе, прозвучавшие 17 марта 2024 г. для прессы после встречи с генеральным секретарем НАТО Йенсом Столтенбергом в Баку<sup>3</sup>, представляется, что движение к миру при посредничестве Запада продолжит встречать критику и противодействие со стороны России и Ирана. Следовательно, участникам формата «3+3», прежде всего, России, Ирану, Турции и Азербайджану для нормализации региональной обстановки следует искать компромиссных решений. Одним из них, на наш взгляд, могло бы стать их сосредоточение на альтернативном «Зангезурскому» Южно-Аразском транспортном коридоре (коридор Арас) по территории Ирана.

Всем сторонам в этом случае придется чем-то пожертвовать, пойти на определенные уступки. На первый взгляд, бенефициаром проекта выступает Иран. Вместе с тем удовлетворение его экономических и политических амбиций сыграет на руку всем остальным участникам соглашения. Несомненно, что поддержку проекту окажут и далекие от Южного Кавказа Китай, Индия и даже Евросоюз, крайне заинтересованный в расширении грузопотоков по маршруту «Восток — Запад» (в облегченном варианте — по Транскаспийскому международному транспортному маршруту, ТМТМ).

Совместные усилия по реализации проекта позволят деполитизировать армяно-азербайджанские отношения, что вероятно приблизит решение вопросов по делимитации и демаркации границы между РА и АР. Россия перестанет терзаться в связи с невозможностью выполнить свои обязательства по заявлению от 9 ноября 2020 г. и предоставит, наконец, гражданам РА определиться со своим будущим. Под приоритетный для России транспортный коридор «Север — Юг», прежде всего, его «западную» ветку с участием Азербайджана и Ирана, будет подведено прочное геополитическое основание. Турции придется ревизовать «активы» и «пассивы» своей двойственной политики на Южном Кавказе и добавить прагматизма в рамках собственной инициативы «3+3», которая находит поддержку и в России, и в Иране. Несомненный выигрыш Анкары при этом будет заключаться в продвижении амбициозного, но не враждебного интересам России «пантюркистского» проекта. В нем заинтересованы все участники Организации Тюркских Государств (ОТГ), большинство из которых являются союзниками РФ [21; 22].

<sup>1</sup> Армения отказалась от контроля ФСБ за транспортным сообщением при разблокировании связей с Азербайджаном // Интерфакс. 04.06.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/world/904744> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> «Переварив» Карабах, азербайджано-турецкий тандем пойдет на Зангезур — тюрколог // Голос Армении. 01.10.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.golosarmenii.am/article/192099/perevariv-karabax--azerbajdzhanu-tureckij-tandem-pojdet-na-zangezur---tyurkolog> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Алиев поделился ожиданием очень серьезного геополитического изменения на Кавказе // EurAsia Daily. 18.03.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/03/18/aliev-podelilsya-ozhhdaniem-ochen-sereznogo-geopoliticheskogo-izmeneniya-na-kavkaze> (дата обращения: 20.03.2024).



Таким образом, целью нашей работы является проверка представленной гипотезы в свете российских интересов на Южном Кавказе. Автор пытается определить перспективы проекта Южно-Аразского мультимодального транспортного коридора с учетом сложных взаимоотношений участников региональной политики, прежде всего, в контексте динамики армяно-ирано-азербайджанских отношений после завершения второй карабахской войны.

### Степень изученности вопроса

Следует признать, что до последнего времени заявленная проблематика почти не дискутировалась в российских научных изданиях. При этом многие авторы вообще игнорировали маршрут «Восток — Запад» из Китая в Европу через Центрально-Азиатский и Прикаспийский регионы в числе международных транспортных коридоров (МТК), формирующих пространство Большой Евразии [2; 4; 8; 13]. Отдельные исследователи отождествляли МТК «Восток — Запад» (МТКВЗ) с «Южным коридором», пролегающим из Юго-Восточной Европы в Китай через Турцию, Иран, страны Центральной Азии (ЦА) или страны Южной и Юго-Восточной Азии [16, с. 115]. Рассуждая о транспортно-логистической проблематике Кавказско-Каспийского региона, К. А. Маркелов, Р. Х. Усманов и В. Г. Головин из Астраханского государственного университета сосредоточились на его геоэкономической и геостратегической важности в масштабе Черноморского и Каспийского морских пространств, как перекрестка транспортных путей по осям Север — Юг и Восток — Запад. В их интерпретации МТКВЗ представлял собой «широкоформатный транспортный коридор», один из «широтных ходов» которого проходил через астраханский транспортный узел [12, с. 76, 77]. В рамках исследований МТКВЗ также изучали запущенный в 2017 г. маршрут Баку — Тбилиси — Карс (БТК) [23].

Лишь в 2023 г. внимания ученых удостоился собственно «Зангезурский коридор» [9; 11; 18; 19; 24; 25], представляющий необходимый фрагмент ТМТМ. Однако следует признать, его интерпретации оказались под сильным влиянием конфликтующих «армянских» [15] и «азербайджанских» [1; 7] подходов. При этом большинство авторов либо замалчивают возможность прокладки ветки МТКВЗ по территории Ирана, либо отвергают ее по «принципиальным» соображениям, ориентируясь на позицию МИД РФ, руководители которого по-прежнему рассчитывают удержать РА в трехстороннем формате ради достижения договоренности по Мегринскому маршруту<sup>1</sup>. Так, доцент Волгоградского государственного университета Е. В. Архипова настаивает на том, что «если изначально озвучивалась мысль о строительстве ее „либо по армянской территории, либо по иранской“, то с развитием военного противостояния между азербайджанскими и армянскими вооруженными силами после 2020 г. стало очевидно, что дорога будет проложена по армянской территории» [6, с. 54], «...после 2020 г. началось ее строительство по армянской территории» [5, с. 194].

Такого же мнения придерживаются Хаял Искандаров из Национального университета обороны (Финляндия) и Петр Гавличек из Варминско-Мазурского университета (Ольштын, Польша). Им представляется, что открытие Зангезурского коридора обязательно состоится после возведения всей необходимой инфраструктуры. Такой сценарий они считают наиболее реалистичным и вероятным, хотя он противоречит их же собственному выводу о противодействии большинства армян азербайджанскому проекту. Авторы сомневаются в том, что

<sup>1</sup> Замглавы МИДа — РБК: точка в конфликте Еревана и Баку не поставлена // РБК. 09.10.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/09/10/2023/651fcded9a79471f32f614f> (дата обращения: 20.03.2024).

РА отвергнет открытие этого маршрута по своей территории на том основании, что «трехстороннее соглашение от 10 ноября 2020 г. прямо предписывает открытие коммуникаций» и что отказ от соглашения «определенно подорвет перспективы долгосрочного мира в регионе и подтолкнет Азербайджан к военным действиям, что нежелательно ни для одной из сторон». При этом они прямо не говорят о создании коридора на правовой основе трехсторонних заявлений от 9 ноября 2020 г. и 11 января 2021 г., в которых четко была определена роль пограничной службы ФСБ РФ [24].

В этой связи также не представляется очевидным и вывод профессора Санкт-Петербургского госуниверситета Н. С. Ниязова о том, что «... несмотря на все попытки, на все создаваемые препоны Армении не удастся препятствовать реализации проекта Зангезурского коридора», в том числе и по причине успехов евразийских стран в формировании «Новой Евразии» на основе турецкого проекта «3+3», якобы нивелирующих «политическое влияние западных стран» [14, с. 327–328].

С такой оценкой контрастирует подход доцента Бакинского госуниверситета И. Г. Агаева, порицающего Исламскую Республику Иран (ИРИ) за поддержку позиции РА в отношении Зангезурского коридора и противодействие развитию этого проекта. Более того, по его словам, именно ИРИ, несмотря на религиозное, культурное и этническое единство с АР, создает проблемы в отношениях с ней. Она же из-за опасений утратить свое влияние на региональные процессы оказалась в контрах с Турцией, которая пытается «нейтрализовать» ее с помощью РФ. При этом с предыдущим автором И. Г. Агаева сближает полная уверенность в прокладке Зангезурского коридора «в той или иной форме... вдоль северного берега приграничной реки Араз в Мегри, входящего по историческому недоразумению в состав Республики Армения» по причине «совпадения интересов Китая, России, Турции и ЕС». К достигнутому же в марте 2022 г. взаимопониманию между Тегераном и Баку по поводу прокладки альтернативного Зангезурскому транспортному коридору по территории ИРИ автор необоснованно проявил скептическое отношение, указав на незаинтересованность в нем ни АР, ни РФ [2, с. 14–15; 18].

Разбирая опасения и доводы Ирана в связи со строительством Зангезурского коридора (утрата контроля над общей границей и транспортным сообщением с РА; зависимость от политической воли турецко-азербайджанской оси; ослабление своей привлекательности для Китая в качестве полноценного участника инициативы ОПОП; усиление влияния пантюркизма и НАТО в регионе), доцент Университета Тарбиат Модарес Вали Голмохаммади (Тегеран, Иран) и ведущий научный сотрудник МГИМО С. М. Маркедонов справедливо указывают на их объективную природу. Вместе с тем, как нам представляется, авторы преувеличивают геэкономические и стратегические разногласия Ирана и Турции в региональной политике. Их вывод о растущей напряженности между Тегераном и Баку, повышающей риск новой войны на Южном Кавказе [10], также представляется чрезмерным и не соответствующим нынешней ситуации.

В сравнении с изложенными позициями наименее политизированным представляется подход азербайджанского автора Гюльшен Пашаевой. Она подчеркивает трудности, связанные с превращением платформы «3+3» в полноценный формат многостороннего сотрудничества. Вместе с тем отмечает общую заинтересованность всех его участников в сотрудничестве, а следовательно, в преодолении естественных различий в подходах к решению различных проблем Южного Кавказа, включая реализацию проекта Зангезурского коридора<sup>1</sup>. Особо отметим, что

<sup>1</sup> Пашаева Г. Консультативная региональная платформа «3+3»: взгляд из Азербайджана // РСМД. 06.12.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/postsoviet/konsultativnaya-regionalnaya-platforma-3-3-vzglyad-iz-azerbaydzhana/> (дата обращения: 20.03.2024).

в числе немногих авторов Г. Пашаева приоткрыла завесу над возможностью прокладки транспортного коридора из АР в Нахичеванскую автономную республику Азербайджана (НАР) через Иран.

Определенный вклад в изучение проблематики Зангезурского коридора внесли Ж. Д. Тарханова из Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова, Фабрисси Виельмини, представляющая Международный институт глобального анализа (Италия). В контексте изменившихся геополитических реалий они представили позиции Азербайджана, Турции и Армении по вопросу прокладки транспортного коридора как через территорию РА, так и ИРИ. При этом им удалось обосновать особую роль Ирана в разрешении спора по открытию Зангезурского коридора. Отметив факт подписания ИРИ и АР 11 марта 2022 г. Меморандума о взаимопонимании по строительству трансиранской автомагистрали Агбенд — Ордубад протяженностью 55 км, авторы указали на значение данного проекта, позволяющего АР выйти на НАР, минуя территорию РА. Этот проект, отмечают они, был «представлен иранской стороной как альтернатива „Зангезурскому коридору“: с одной стороны, он устраняет политические препятствия со стороны Армении, с другой стороны, он также предоставляет такому влиятельному субъекту, как Иран, контрольную квоту в соединении „Восток — Запад“, тем самым устраняя его пантюркистский подтекст» [17, с. 191–192].

К настоящему времени наиболее обстоятельным комплексным исследованием по Зангезурскому коридору является работа научного сотрудника НИУ ВШЭ Анри Р. Чедиа. Изложив особенности азербайджанского, армянского, турецкого, иранского исследовательских подходов в изучении темы Зангезурского коридора, автор правильно расставил акценты, указал на Турцию и Азербайджан как главных бенефициаров проекта, а также на обоснованность связанных с его реализацией опасений ИРИ и РА. При этом азербайджано-иранский контекст и перспектива прокладки маршрута по территории ИРИ в работе представлены фрагментарно. Впрочем, претензий к автору по этому поводу не возникает, поскольку такой сюжет выходит за рамки его исследования [19].

Наверное, самым результативным исследователем проблематики трансиранского маршрута, альтернативного Зангезурскому, является иранский аналитик Вали Каледжи. Ему удалось представить объективную картину, связанную с оформлением данного проекта, началом его претворения в жизнь, анализом интересов вовлеченных в процесс сторон. Вместе с тем, как нам представляется, автор преувеличил внешние риски для Южно-Аразского коридора, связав их почему-то с активизацией АР и РА в направлении заключения мирного договора, а не с усилением прозападной ориентации РА. Более того, единственным гарантом иранского коридора он объявил переход власти в Армении в руки крайних националистов, способных остановить замирение с Азербайджаном и нормализацию отношений с Турцией<sup>1</sup>. Неудивительно, что такая логика вызывает вопросы:

- 1) Почему заключение мирного договора между Баку и Ереваном немедленно обесценит затраты (преимущественно азербайджанской стороны) и остановит работы по прокладке маршрута через территорию Ирана?
- 2) Каковы основания для утверждения о возможности резких перемен во внутренней политике РА?
- 3) Почему за скобками авторского «уравнения» оказалась Россия с ее потенциалом и возможностью отвечать на любые изменения региональной политической обстановки?

<sup>1</sup> Kaleji V. Is the Aras Corridor an Alternative to Zangezur? [Электронный ресурс] // The Central Asia-Caucasus Institute (CACI). February 5, 2024. URL: <http://www.cacianalyst.org/publications/analytical-articles/item/13788-is-the-aras-corridor-an-alternative-to-zangezur?.html> (дата обращения: 25.02.2024).

На более конструктивный лад в оценке перспектив азербайджано-иранского хозяйственного и политического взаимодействия в конфликтогенном регионе настраивает исследование старшего преподавателя кафедры теории и истории международных отношений РУДН М. М. Агазаде. Анализируя комплекс двусторонних отношений между Баку и Тегераном в 2021–2023 гг., в том числе относительно прокладки транспортных коридоров, автор сосредоточился на изучении причин и факторов их устойчивой напряженности. Несмотря на определенный максимализм в оценке отношения иранских властей к проекту Зангезурского коридора (надо признать, что они не выступают «категорически против» его реализации), он в целом позитивно представил динамику двусторонних отношений, заключив, что несмотря на их сохраняющуюся напряженность, торгово-экономические связи между Баку и Тегераном «сохраняют темп развития, что, возможно, в ближайшем будущем выведет политические отношения, включающие элементы конфликтности и соперничества, на уровень, основанный на взаимных интересах и способствующий региональной безопасности и ускоренному экономическому развитию» [3, с. 727, 732].

### **Сближение позиций АР и ИРИ в контексте региональной турбулентности: мартовский (2022) Меморандум о взаимопонимании**

Несмотря на перечисленные сложности, которые изначально препятствовали реализации проекта Зангезурского коридора, азербайджанская сторона без промедления приступила к работам по его воплощению в жизнь. 14 февраля 2021 г. началось строительство главной артерии Зангезурского коридора — внутренней железной дороги Горадиз — Агбенд<sup>1</sup> длиной 110,4 км по маршруту советской дороги, разрушенной в ходе войны с РА. Проект предусматривает возведение трех тоннелей и 41 моста, включая самый длинный в Азербайджане железнодорожный мост через реку Хакари (418 м)<sup>2</sup>. Первоначально железную дорогу Горадиз — Агбенд планировалось построить к лету 2024 г.<sup>3</sup> Однако к концу 2023 г. работы по проекту были выполнены всего на 45%, а к середине февраля 2024 г. — на 48%<sup>4</sup>. Одновременно по международным стандартам автомобильных дорог первой технической категории АР осуществляет прокладку автотрассы Горадиз — Джебраил — Зангелан — Агбенд протяженностью 123,6 км<sup>5</sup>.

Активизация усилий АР по прокладке Зангезурского коридора вынуждала ее взаимодействовать с ИРИ, которой из-за опасений утратить свое транзитное значение в масштабе МТКВЗ и по другим резонам тоже приходилось отказываться от прежней геоэкономической и стратегической апатии и проявлять инициативы в отношении с АР и другими акторами региональной политики, прежде всего, в интересах вос-

<sup>1</sup> Поселок в Зангеланском районе Азербайджана на левом берегу реки Аракс (Араз).

<sup>2</sup> Крупнейший железнодорожный мост для Зангезурского коридора будет построен в АР [Электронный ресурс] // Sputnik Азербайджан. 2022. URL: <https://az.sputniknews.ru/20221124/krupnyshiy-zheleznodorozhnyy-most-dlya-zangezurskogo-koridora-budet-postroen-v-ar-448906686.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Петров А. Зангезурский коридор — что это такое и зачем он нужен? [Электронный ресурс] // Вестник Кавказа. 01.03.2023. URL: <https://vestikavkaza.ru/articles/zangezurskij-koridor-cto-eto-takoe-i-zacem-on-nuzhen.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> Зейналова Л. Азербайджан становится центром глобальных поставок — транспортная стратегия 20 лет приносит свои плоды; Строительство железной дороги Горадиз — Агбенд завершено на 48% [Электронный ресурс] // Media.az. 15.03.2024. URL: <https://media.az/society/1067949102/stroitelstvo-zheleznoy-dorogi-goradiz-agbend-zaversheno-na-48/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Петров А. Зангезурский коридор — что это такое и зачем он нужен?

становления железнодорожного сообщения с Кавказом [26]<sup>1</sup>. Поэтому, вопреки мнению Г. Пашаевой о том, что с окончанием второй карабахской войны Иран перестал «придерживаться какого-либо нейтралитета» и превратился в «главного „защитника“ Армении»<sup>2</sup>, следует поддержать вывод В. Голмохаммади и С. М. Маркедонова о том, что с конца 2020 г. ИРИ стала отказываться от традиционного балансирования между РА и АР, осознавая, что в изменившихся геополитических условиях «переход на сторону Армении в попытке восстановить баланс сил в регионе чреват еще большей эскалацией и неопределенностью в хрупких отношениях Ирана с Азербайджаном» [10].

Так, уже в конце мая 2021 г. делегация во главе с вице-премьером АР Шахином Мустафаевым совершила официальный визит в Иран, где провела ряд встреч и переговоров с официальными лицами страны. Стороны обсудили пути повышения уровня отношений в контексте обеспечения своих интересов, а также ускорение реализации совместных проектов в сфере энергетики и транспорта. Характеризуя отношения между АР и ИРИ, глава администрации президента Ирана Махмуд Ваези указывал на повышение их до стратегического уровня во всех измерениях. В свою очередь Ш. Мустафаев заявил об укреплении отношений с Ираном как приоритете внешней политики АР<sup>3</sup>. Вскоре, 9 июня, в Баку состоялась встреча Ш. Мустафаева с министром дорог и градостроительства Ирана Мохаммадом Эслами, который поздравил азербайджанский народ и государство с освобождением оккупированных земель и победой в 44-дневной войне. Была выражена уверенность в том, что полное восстановление азербайджано-иранской границы откроет путь для реализации новых проектов между двумя государствами. По итогам встречи был подписан Меморандум о взаимопонимании по строительству автомобильного моста и пешеходного перехода через реку Астарачай — важной составляющей МТК «Север — Юг»<sup>4</sup>.

При этом Иран не скрывал своего негативного отношения к прокладке Зангезурского коридора по территории Армении. Проявляя заинтересованность в экономическом, прежде всего, энергетическом сотрудничестве с РА<sup>5</sup>, он неизменно выступал в поддержку территориальной целостности РА и обещал ей помощь в случае попытки АР «силой открыть Зангезурский коридор»<sup>6</sup>.

Выступая за сохранение исторических границ в регионе, Иран опасался утраты Арменией суверенитета над частью своей территории, а также контроля над своей южной границей, и поэтому противодействовал прокладке транзитного коридора

<sup>1</sup> Kaleji V. Iran and South Caucasus Railway Connections after the Nagorno-Karabakh War [Электронный ресурс] // The Central Asia-Caucasus Institute (CACI). July 8, 2021. URL: <https://caci.analyst.org/publications/analytical-articles/item/13677-iranand-south-caucasus-railway-connections-after-the-nagornokarabakh-war.html> (дата обращения: 27.05.2024).

<sup>2</sup> Пашаева Г. Что лежит в основе разногласий Ирана и Азербайджана [Электронный ресурс] // РСМД. 03.03.2023. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/postsoviet/chto-lezhit-v-osnove-raznoglasiy-irana-i-azerbaydzhana/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Iran-Azerbaijan relations raised to strategic level in all dimensions [Электронный ресурс] // ISNA. 2021. May 31, 2021. URL: <https://en.isna.ir/news/1400031007813/Iran-Azerbaijan-relations-raised-to-strategic-level-in-all-dimensions> (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>4</sup> Вице-премьер Азербайджана встретился с министром дорог и градостроительства Ирана [Электронный ресурс] // Media.az. 9.05.2021. URL <https://media.az/politics/1067821375/vice-premier-azerbaydzhana-vstretilsya-s-ministrom-dorog-i-gradostroitelstva-irana/> (дата обращения: 23.06.2024).

<sup>5</sup> Варданян А. С. О перспективах развития армяно-иранских отношений при новом премьер-министре Армении Н. Пашиняне [Электронный ресурс] // Институт Ближнего Востока. 4.03.2019. URL: <http://www.iimes.ru/?p=54016> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>6</sup> Зарбелли З. Иран против Зангезурского коридора [Электронный ресурс] // Неделя. 30.08.2023. URL: <https://nedelia.az/ru/news/54568/iran-protiv-zangezurskogo-koridora> (дата обращения: 09.03.2024).



через Сюник под контролем третьих стран<sup>1</sup>. Демонстрацией иранской решимости стало открытие 21 сентября 2021 г. консульства ИРИ в административном центре Сюникской области городе Капане. В июле 2022 г. на встрече в Тегеране с президентом Турции Реджепом Тайипом Эрдоганом верховный лидер Ирана Али Хаменеи, выразив удовлетворение в связи с восстановлением суверенитета АР над карабахскими территориями, вместе с тем резко высказался против перекрытия исторической границы между ИРИ и РА<sup>2</sup>.

Затем, несмотря на заверения посла АР в Лондоне Элина Сулейманова 28 сентября 2022 г. об отсутствии у Баку намерений использовать военную силу для прокладки транспортно-сообщения с Нахичеванью через Сюникскую область РА, а уж тем более захватить часть армянской территории<sup>3</sup>, представитель администрации президента Ирана Мохаммад Джамшиди вновь заявил о неприятии Ираном «любых изменений исторических границ, региональной геополитики и транзитных маршрутов» и фактически угрожал Азербайджану решительным ответом в случае нарушения этой «красной линии»<sup>4</sup>.

Этого курса Иран придерживается и в наши дни. 20 октября 2023 г. министр иностранных дел ИРИ Хосейн Амир Абдоллахиян вновь предостерег от геополитических и пограничных изменений в регионе, напомнив, что его страна «имеет возможность предотвратить и противостоять реализации любой такой идеи»<sup>5</sup>. Более того, иранские СМИ неоднократно информировали мировую общественность о готовности ИРИ создать в Сюнике свою военную базу<sup>6</sup>.

Несмотря на многочисленные сложности в двусторонних отношениях, в частности, критические выпады азербайджанских СМИ в адрес Тегерана в связи с «перекосом» его политики в пользу РА, незаконным въездом иранского транспорта в Карабахский экономический район Азербайджана по Лачинскому коридору, военными учениями Ирана на границе с НАР в октябре 2021 г.<sup>7</sup>, которые сопровождались массивированной антиазербайджанской кампанией в СМИ, стороны тем не менее нашли в себе силы и готовность к продолжению всестороннего сотрудни-

<sup>1</sup> В Иране заинтересованы в размещении своей военной базы в Сюнике — мнение [Электронный ресурс] // Verelq.am. 29.12. 2022. URL: <https://verelq.am/ru/node/120013> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Supreme Leader: Military attack on northern Syria to harm Turkey, region but favor terrorists [Электронный ресурс] // IRNA. July 19, 2022. URL: <https://en.irna.ir/news/84825861/Supreme-Leader-Military-attack-on-northern-Syria-to-harm-Turkey> (дата обращения: 27.06.2024).

<sup>3</sup> Osborn A. Azerbaijan says it does not want exodus from Nagorno-Karabakh, urges Armenians to stay [Электронный ресурс] // Reuters. September 28, 2023. URL: <https://www.reuters.com/world/azerbaijan-says-it-does-not-want-exodus-nagorno-karabakh-urges-armenians-stay-2023-09-28/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> В Тегеране вновь заявили о недопустимости изменения границ с Арменией [Электронный ресурс] // Sputnik Армения. 13.10.2022. URL: <https://ru.armeniasputnik.am/20221013/v-tegerane-nov-zayavili-o-nedopustimosti-izmeneniya-granits-s-armeniey-49723227.html> (дата обращения: 20.02.2024).

<sup>5</sup> Иранская сторона не приемлет никакого изменения географических и исторических границ. Это наша красная черта: глава МИД Ирана [Электронный ресурс] // 1lurer.am. 20.10.2022. URL: <https://www.1lurer.am/ru/2022/10/20/Иранская-сторона-не-приемлет-никакого-изменения-географических-и-исторических-границ-Это-наша-красн/818237> (дата обращения: 17.03.2024).

<sup>6</sup> В Иране заинтересованы в размещении своей военной базы в Сюнике — мнение; «Желтая карточка» от Ирана: проблема не в безопасности Армении, а в вытеснении России [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 19.02.2024. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/02/19/zheltaya-kartochka-ot-irana-problema-ne-v-bezopasnosti-armenii-a-v-vytesnenii-rossii> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>7</sup> Лавров А., Федоров А. Иранский «шах»: создает ли Тегеран военную угрозу Баку [Электронный ресурс] // Известия. 03.10.2021. URL: <https://iz.ru/1229661/anton-lavrov-andrei-fedorov/iranskii-shakh-sozdaet-li-tegeran-voennuiu-ugrozu-baku> (дата обращения: 02.04.2024).

чества. Так, 28 ноября в Ашхабаде состоялась историческая встреча президента АР Ильхама Алиева с президентом ИРИ Сейедом Эбрахимом Раиси, которой предшествовали содержательные дипломатические контакты представителей двух стран. Взывая к «единству истории и цивилизации», участники встречи договорились решать все вопросы в направлении углубления сотрудничества, избегая при этом вмешательства третьих стран. Были обсуждены вопросы сотрудничества между АР и ИРИ в рамках транспортных коридоров «Север — Юг» и через Сюник (область в Армении). При этом И. Алиев пытался убедить коллегу в возможности Ирана воспользоваться этой транспортной артерией. Затем в интервью иранским СМИ он заявил: «Мы прекрасно побеседовали. Как друзья и братья провели обмен мнениями об ирано-азербайджанских связях. Пришли к решению, что отныне ирано-азербайджанские связи будут развиваться по восходящей во всех областях. Наши народы — братские народы, наши страны — братские страны, и обсужденные сегодня вопросы еще раз показывают, что ирано-азербайджанские связи находятся на очень высоком уровне»<sup>1</sup>.

Менее чем через месяц состоялся визит главы МИД ИРИ Х.А. Абдоллахияна в Баку. В ходе его беседы с И. Алиевым была подчеркнута важность продолжения совместных усилий по углублению сотрудничества в политической, экономической, энергетической, транспортной, гуманитарной и других сферах. Примечательно, что глава иранской делегации назвал встречу поворотной точкой в отношениях между ИРИ и АР. Затем он имел содержательный разговор с коллегой Джейхуном Байрамовым, который, сделав акцент на создаваемой платформе «3+3», отметил, что «Иран и Россия быстрее всех поддержали эту инициативу», а также остановился на выгодах для Азербайджана, Армении и других стран региона, связанных с открытием Зангезурского коридора. В свою очередь Х.А. Абдоллахиян, указав на продолжавшиеся с октября 2021 г. тесные контакты между ИРИ и АР, подчеркнул заинтересованность Ирана в транспортно-транзитном и военно-политическом сотрудничестве с АР<sup>2</sup>.

Оценивая значение визита высокого иранского представителя в Баку, российский политолог С.А. Притчин отметил возвращение азербайджано-иранских отношений в нормальное русло, «прагматичное и нацеленное на решение региональных вопросов»<sup>3</sup>. Так же смотрел на ситуацию азербайджанский политический эксперт Ильгар Велизаде, ожидавший в последующие месяцы выполнения всех достигнутых соглашений, в том числе участия иранского бизнеса в восстановительных работах на реке Араз, а в перспективе даже присоединения ИРИ к Зангезурскому коридору<sup>4</sup>. Оправдывая эти ожидания, в феврале 2022 г. в онлайн-формате Ш. Мустафаев и министр дорог и градостроительства Ирана Рустам Гасими признали развитие двусторонних связей в экономической, торговой, энергетической, промышленной, сельскохозяйственной, транспортно-транзитной

<sup>1</sup> Состоялась встреча Ильхама Алиева с Президентом Ирана Сейедом Эбрахимом Раиси [Электронный ресурс]. 28.11.2021. Президент АР. URL: <https://president.az/ru/articles/view/54436> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Зуева А. О чем говорилось на встречах главы МИД Ирана в Баку [Электронный ресурс] // Sputnik Азербайджан. 22.12.2021. URL: <https://az.sputniknews.ru/20211222/zachem-glava-mid-irana-edet-v-baku-437434404.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Зуева А. Что изменится в отношениях Баку и Тегерана после визита главы МИД ИРИ [Электронный ресурс] // Sputnik Азербайджан. 23.12.2021. URL: <https://az.sputniknews.ru/20211223/chto-izmenitsya-v-otnosheniyakh-baku-i-tegerana-posle-vizita-glavy-mid-iri-437512312.htm> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> Гусейнов А. Отношения Азербайджана и Ирана обретают новую динамику — интервью [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 31.12.2022. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2022/01/31/otnosheniya-azerbaydzhana-i-irana-obretayut-novuyu-dinamiku-intervyu> (дата обращения: 05.02.2024).

сферах удовлетворительным, отметив, в частности, увеличение в 2021 г. на 70% объемов автомобильных перевозок между двумя странами<sup>1</sup>.

Наконец, следуя намеченным курсом добрососедства и всестороннего сотрудничества, 11 марта 2022 г. стороны подписали Меморандум о взаимопонимании — правительственное соглашение о создании новых автомобильных, железнодорожных и электроэнергетических коммуникаций между Восточно-Зангезурским экономическим районом Азербайджана и НАР через территорию Ирана примерно в 5 км южнее от армяно-иранской границы. Проектом предусматривалось строительство четырех мостов через реку Араз, а также пункта пропуски для оформления не менее 1000 грузовиков в сутки. Все расходы по реализации проекта, исключая строительство автомобильного моста между ИРИ и Ордубадским районом Нахичевани, брала на себя азербайджанская сторона<sup>2</sup>.

### **Кризис отношений ИРИ и АР, его влияние на имплементацию проекта Южно-Аразского коридора**

В силу многих причин осенью 2022 г. произошло обострение отношений Ирана и Азербайджана, поставившее под вопрос выполнение сторонами ранее достигнутых договоренностей. Провокатором напряженности выступил Иран, находившийся тогда в глубоко политическом кризисе. В антиазербайджанских нападениях, во-первых, проявилось намерение ИРИ нейтрализовать продолжавшиеся с сентября внутренние беспорядки; во-вторых, противодействие внешнему влиянию на ситуацию в ИРИ и предостережение АР, которая продолжала курс на военно-политическое и военно-техническое сближение с Турцией и Израилем. Так, защищая политику своей страны, иранский востоковед Хасан Ханизаде обвинил Баку в причинении ущерба национальной безопасности Ирана путем опасного сближения с Израилем, который, по его словам, планировал использовать территорию АР для дестабилизации северных регионов Ирана<sup>3</sup>.

17 октября 2022 г. сухопутные войска Корпуса стражей Исламской революции (КСИР) Ирана начали масштабные учения на Северо-Западе страны. Маневры под кодовым названием «Эктедар» («Сила») охватили район реки Арас на севере провинций Восточный Азербайджан и Ардебиль. В начале ноября 2022 г. Министерство разведки Ирана сообщило об аресте всех лиц, причастных к состоявшемуся 26 октября 2022 г. теракту со стрельбой в святынище Шах-Черах в южном иранском городе Шираз. Хотя террористами оказались выходцы из Азербайджана, Таджикистана и Афганистана, их руководителем и координатором был объявлен гражданин АР<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Состоялась встреча Шахина Мустафаева с министром дорог и градостроительства Ирана [Электронный ресурс] // Media.az. 12.02.2022. URL: <https://media.az/read/1067847537/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Меморандум о коридоре через Иран оставил Армению вне уходящего поезда [Электронный ресурс] // Turan.az. 13.03.2022. URL: <https://turana.az/ru/vopros-otvet/memorandum-o-koridore-cherез-iran-ostavil-armeniiu-vne-uxodiashhego-poezda-2139452> (дата обращения: 20.03.2024); Рустамова С. По четырем мостам: новая дорога Азербайджан — Нахичевань через Иран // NEWS.ru. 2022. 6 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://news.ru/cis/po-chetyrem-mostam-povaaya-doroga-azerbajdzhan-nahichevan-через-iran/> (дата обращения: 20.01.2024).

<sup>3</sup> Раванди-Фадаи Л. Развитие взаимоотношений Ирана с Азербайджаном и Арменией: история, современность и прогноз [Электронный ресурс] // РСМД. 08.11.2022. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/razvitie-vzaimootnosheniy-irana-s-azerbaydzhanom-i-armeniyey-istoriya-sovremennost-i-prognoz/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> All of Those Involved in Shiraz Terror Attack Arrested: Iran Intelligence Ministry [Электронный ресурс] // Tasnim. November 7, 2022. URL: <https://www.tasnimnews.com/en/news/2022/11/07/2800386/all-of-those-involved-in-shiraz-terror-attack-arrested-iran-intelligence-ministry> (дата обращения: 20.03.2024).



Стороны в жесткой форме обменялись претензиями и угрозами. Тегеран напомнил соседу о своих «красных линиях», а Баку ответил в начале ноября учениями воинских частей Сил специального назначения на территориях вблизи своих южных границ<sup>1</sup>. Более того, азербайджанская сторона допустила целый ряд непривычно жестких заявлений в адрес Тегерана. В частности, реагируя на внутренние беспорядки в соседней стране и на учения сухопутных войск КСИР, президент АР И. Алиев в конце ноября 2022 г. обещал сделать все возможное, чтобы защитить «секулярный вектор развития Азербайджана и азербайджанцев, включая азербайджанцев, проживающих в Иране»<sup>2</sup>. Ранее он обвинил власти соседней страны в лишении 40 млн этнических азербайджанцев, проживающих в Южном (Иранском) Азербайджане, элементарных прав, включая возможность получать образование на родном языке<sup>3</sup>.

Более того, в соответствии с Шушинской декларацией от 15 июня 2021 г., придавшей азербайджано-турецким отношениям союзнический статус, в начале декабря 2022 г. военные двух стран в ходе совместных учений «Братский кулак» (они проводились в Баку и приграничных с Ираном Астаринском, Джебраильском и Имишлинском районах) продемонстрировали умения и навыки решения различных задач в ночное время и в условиях ограниченной видимости<sup>4</sup>. К тому же незадолго до этих событий, 26 ноября, И. Алиев утвердил закон «Об учреждении посольства Азербайджанской Республики в Государстве Израиль», а 23 марта 2023 г. в Тель-Авиве состоялась торжественная церемония открытия посольства Азербайджана, на которой глава МИД еврейского государства Эли Коэн назвал Азербайджан стратегическим партнером Израиля<sup>5</sup>.

Вооруженное нападение на посольство АР в Тегеране 27 января 2023 г., в результате которого был убит начальник охраны, а двое его коллег получили ранения, еще сильнее накалило двусторонние отношения и привело к закрытию посольства АР в ИРИ. В тот же день начальник Управления пресс-службы МИД АР Айхан Гаджизаде в интервью турецкому телеканалу TRT Haber заявил, что причиной нападения на посольство явилась продолжительная антиазербайджанская информационная кампания, а глава подконтрольного властям АР Управления мусульман Кавказа Аллахшукюр Пашазаде, осудив инцидент, прямо сказал: «Теперь мы знаем, что Иран нам не брат, он брат Армении»<sup>6</sup>. 17 февраля И. Алиев заявил, что к нападению причастны власти

<sup>1</sup> Багирова Ф. «Военные игры»: Сравнительный анализ учений иранских стражей и спецназа Азербайджана [Электронный ресурс] // 1news.az. 4.11.2022. URL: <https://1news.az/news/20221104044825409-Voennye-igry-Sravnitelnyi-analiz-uchenii-iranskikh-strazhei-i-spetsnaz-Azerbaidzhana> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Смагин Н. Из-за чего испортились отношения Ирана и Азербайджана [Электронный ресурс] // Профиль. 10.12.2022. URL: <https://profile.ru/abroad/iz-za-chego-isportilis-otnosheniya-irana-i-azerbajdzhana-1215952/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Ильхам Алиев вступился за права азербайджанцев в Иране [Электронный ресурс] // Turan. az. 11.11.2022. URL: <https://turana.az/ru/politika/ilxam-aliev-vstupilsia-za-prava-azerbaidzancev-v-irane> (дата обращения: 15.05.2024).

<sup>4</sup> Багирова Ф. Шушинская декларация на практике. Азербайджан и Турция показали, каким бывает «Братский кулак» [Электронный ресурс] // 1news.az. 07.12.2022. URL: <https://1news.az/news/20221207011056847-SHushinskaya-deklaratsiya-na-praktike-Azerbaidzhan-i-Turtsiya-pokazalikalim-byvaet-Bratskii-kulak> (дата обращения: 20.03.2024); Шафиев И. Азербайджан и Турция собирают войска у границы Ирана. А беспокоится Греция? [Электронный ресурс] // Haqqin. az, Азербайджан 08.12.2022. URL: <https://inosmi.ru/20221208/gretsiya-258672249.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> В Израиле состоялось торжественное открытие посольства Азербайджана [Электронный ресурс] // 1news.az. 29.03.2023. URL: <https://1news.az/news/20230329062716162-V-Izraile-sostoyalos-otkrytie-posolstva-Azerbaidzhana> (дата обращения: 22.04.2024).

<sup>6</sup> Аллахшукюр Пашазаде: Иран нам не брат, он брат Армении [Электронный ресурс] // Media. az. 30.01.2023. URL: <https://media.az/society/1067894511/allahshukur-pashazade-iran-nam-ne-brat-on-brat-armenii/> (дата обращения: 20.03.2024); Запад и Турция готовят Азербайджан

Ирана, аргументировав это тем, что совершивший теракт гражданин Ирана Ясин Гусейнзаде после задержания, находясь под арестом, общался с журналистами<sup>1</sup>.

Иранские СМИ и политики продолжали нагнетать антиазербайджанскую истерию и провоцировать соседа. В ответ, в начале апреля 2023 г., азербайджанские силовики арестовали шесть радикальных исламистов по подозрению в планировании и подготовке государственного переворота по заданию иранских спецслужб. 6 апреля МИД АР объявил четырех сотрудников посольства Ирана персонами нон грата, приписав им «деятельность, несовместимую с дипломатическим статусом и противоречащую Венской конвенции о дипломатических сношениях от 1961 года». Впрочем, в результате состоявшихся 7 и 8 апреля телефонных переговоров глав МИД Ирана и Азербайджана сторонам удалось приглушить накал страстей и договориться о продолжении диалога «для устранения недоразумений»<sup>2</sup>.

В этих условиях возобновились попытки Баку, Еревана и Москвы к восстановлению железнодорожного сообщения между основным Азербайджаном и НАР через территорию РА. 2 июня 2023 г. в Москве состоялось 12-е заседание трехсторонней Рабочей группы под совместным председательством заместителя премьер-министра АР Ш. Мустафаева, вице-преьера РА Мгера Григоряна и заместителя председателя Правительства РФ А. Л. Оверчука. По его итогам, отмечал эксперт Каспийского института стратегических исследований (КИСИ) А. В. Караваев, стороны констатировали существенный прогресс в согласовании конкретных шагов по восстановлению и организации железнодорожного сообщения по маршруту участка бывшей Закавказской железной дороги Ерасх (Армения) — Джульфа (НАР) — Мегри (Армения) — Горадиз (Азербайджан): «Переговорная группа проработала детали, связанные с модальностью пересечения границы между Азербайджаном и Арменией: паспортный, таможенный и пограничный контроль в движении транспорта. Таким образом, процесс согласования работ по всему маршруту Зангезурского коридора и Нахчыванского железнодорожного узла вступает в заключительную фазу»<sup>3</sup>.

Однако дальше разговоров дело не продвинулось. Руководство РА фактически отказалось от достигнутых договоренностей о прокладке маршрута со своей суверенной территории, но под контролем пограничной службы ФСБ России. В этой связи глава МИД РФ С. В. Лавров предположил, что оно приняло такое решение под влиянием «„добрых“ советов западных друзей», нацеленных «не на нахождение договоренности между странами региона на основе баланса их интересов, а на продвижение своих геополитических задач» и вытеснение России из региона Южного Кавказа<sup>4</sup>.

Несмотря на очевидный дрейф РА в сторону Запада, в российском МИДе продолжают курс на оказание помощи азербайджанским и армянским партнерам в достижении договоренности по «Мегринскому маршруту». Во всяком случае, замести-

---

к войне с Ираном [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 03.02.2023. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2023/02/03/zapad-i-turciya-gotovyat-azerbaydzhan-k-voynе-s-iranom> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>1</sup> Чем чревато очередное обострение между Ираном и Азербайджаном [Электронный ресурс] // РБК. 10.04.2023. URL: <https://www.rbc.ru/politics/10/04/2023/642ffcc19a79473578d3d30b> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Караваев А. Зангезурский коридор: совершенствование транспортной сети региона перспективного экономического развития [Электронный ресурс] // КИСИ. 18.06.2023. URL: <https://caspien.institute/product/karavaev-aleksandr/zangezurskij-koridor-sovershenstvovanie-transportnoj-seti-regiona-perspektivnogo-ehkonomicheskogo-razvitiya-38440.shtml> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> Выступление и ответы на вопросы СМИ министра иностранных дел РФ С. В. Лаврова в ходе пресс-конференции по итогам деятельности российской дипломатии в 2023 году. Москва, 18 января 2024 г.

тель главы МИД РФ М.Ю. Галузин в октябре 2023 г. продолжал надеяться, что в случае реализации этого проекта Армения «получит возможность стать транспортно-логистическим хабом, укрепит и расширит свои транспортные связи и с Азербайджаном, и с Турцией, и с Россией. Азербайджан получит возможность бесперебойного ритмичного транспортного сообщения между двумя частями страны»<sup>1</sup>.

### **Преодоление кризиса в отношениях ИРИ и АР: возвращение сторон к проекту Южно-Аразского коридора**

Вопреки измышлениям СМИ о фундаментальном характере ирано-азербайджанской конфронтации, стороны, исходя из национальных интересов, в середине 2023 г. возобновили межгосударственные отношения. 5 июля 2023 г. в Баку на «полях» заседания Движения неприсоединения глава иранского МИД Х.А. Абдоллахиян имел обстоятельный разговор с президентом АР И. Алиевым. Иранская сторона заверила партнера в самом серьезном расследовании трагических событий 27 января и наказании виновных. В числе других обсуждался вопрос о возобновлении транспортных коммуникаций в регионе, и стороны, реагируя, в том числе на бездеятельность РА в вопросе прокладки коммуникаций между двумя азербайджанскими границами, «договорились об активизации Южно-Аразского коридора в скором времени»<sup>2</sup>. В этой связи ошибочным представляется рассуждение И.Г. Агаева о том, что реализация мартовского (2022) Меморандума «не состоялась в силу ряда объективных и субъективных причин», прежде всего, по причине несоответствия проекта коридора по территории Ирана интересам Азербайджана, «имевшего доступ к Нахчывану со своих исторических земель благодаря трехсторонней декларации» [2, с. 15].

Одновременно в условиях прекратившегося контрастступления украинских войск сильно продвинулось военно-техническое сотрудничество Ирана и России. Несмотря на официальные заявления Тегерана о бесосновательности утверждений об экспорте иранских боевых беспилотников для участия в вооруженном конфликте на Украине, 23 июня 2023 г. ЕС ввел санкции против четырех организаций из Ирана якобы за поставку дронов в Россию<sup>3</sup>, а 20 июля — против пяти граждан Ирана — за «причастность» к поставкам беспилотников в Россию<sup>4</sup>. Тогда же представители разведки США проявили беспокойство в связи с созданием в РФ с помощью ИРИ завода по производству беспилотных летательных аппаратов<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Замглавы МИДа — РБК: точка в конфликте Еревана и Баку не поставлена [Электронный ресурс] // РБК. 09.10.2023. URL: <https://www.rbc.ru/politics/09/10/2023/651fcded9a79471f32f614f> (дата обращения: 20.01.2024).

<sup>2</sup> Абдоллахиян — Алиеву: Иран надеется на скорейшее возобновление деятельности посольства Азербайджана в Тегеране [Электронный ресурс] // «Москва — Баку». 05.06.2023. URL: [https://moscow-baku.ru/news/politics/abdollahkhan\\_alievu\\_iran\\_nadeetsya\\_na\\_skoreyshee\\_vozobnovlenie\\_deyatelnosti\\_posolstva\\_azerbaydzhana/](https://moscow-baku.ru/news/politics/abdollahkhan_alievu_iran_nadeetsya_na_skoreyshee_vozobnovlenie_deyatelnosti_posolstva_azerbaydzhana/) (дата обращения: 20.03.2024); Мартынов П. Армения снова остается в стороне от крупных экономических проектов [Электронный ресурс] // Вестник Кавказа. 07.07.2023. URL: <https://vestikavkaza.ru/analytics/armenia-snova-ostaetsa-v-storone-ot-krupnyh-ekonomiceskih-proektov.html> (дата обращения: 08.05.2024).

<sup>3</sup> Игнатьев М. ЕС ввел санкции против четырех организаций из Ирана за помощь России [Электронный ресурс] // Газета.Ru. 23.06.2023. URL: <https://turbo.gazeta.ru/business/news/2023/06/23/20728160.shtml> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> ЕС ввел санкции против пяти иранцев, обвинив их в поставках БПЛА для России [Электронный ресурс] // РИА Новости. 20.07.2023. URL: <https://ria.ru/20230720/besplotniki-188535634.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Bertrand N. Iran helping Russia build drone stockpile that is expected to be 'orders of magnitude larger' than previous arsenal, US says [Электронный ресурс] // CNN. July 25, 2023. URL: <https://edition.cnn.com/2023/07/25/politics/us-russia-iran-drones/index.html> (дата обращения: 25.03.2024).

Важно отметить и то, что Тегеран обошелся без критики или противодействия «антитеррористической операции» Баку в Нагорном Карабахе, объявленной 19 сентября 2023 г. Тогда за сутки боевых действий карабахская сторона потеряла около 200 человек убитыми и более 400 ранеными. Затем более 100 тыс. карабахских армян устремились по Лачинскому коридору в сторону РА.

Баку восстановил конституционный строй АР на всей территории Карабахского экономического района, а через несколько дней глава МИД Ирана Х.А. Абдоллахиян на полях Генеральной Ассамблеи ООН в Нью-Йорке приветствовал курс на укрепление отношений между Тегераном и Баку в различных областях. Он даже выразил надежду на возвращение посла и дипломатов АР в Тегеран, в связи с чем предвещал новую главу в двусторонних отношениях<sup>1</sup>. Важно отметить, что президент Турции Р.Т. Эрдоган, допустивший возможность прокладки «Зангезурского коридора» через Иран, поддержал наметившееся сближение ИРИ и АР<sup>2</sup>. Видимо, в Анкаре осознали, что прокладка Южно-Аразского коридора окажет позитивное влияние на развитие восточных территорий Турции, граничащих с Азербайджаном, а также позволит получить кратчайший выход в ЦА, что, «помимо прочего, может укрепить ее позиции в густонаселенном регионе, где доля тюркоязычного населения составляет около 70%» [19].

6 октября 2023 г. Тегеран и Баку подписали протокол о намерениях по строительству железной дороги из азербайджанского Агбенда в иранскую провинцию Восточный Азербайджан и из нее в Ордубадский район НАР. В тот же день в Агбende представители сторон своим участием в церемонии закладки фундамента автомобильного моста через реку Аракс продемонстрировали готовность претворить в жизнь проект Южно-Аразского коридора. Следует согласиться с Г. Пашаевой в том, что «началом реализации этого проекта Азербайджан фактически дал ответ на многие вопросы о „Зангезурском коридоре“, показав, что Азербайджан, в первую очередь, интересуется не территория, по которой пройдут транспортные артерии, а экономическая выгода и гарантии безопасности»<sup>3</sup>. Интерес ИРИ в прокладке коридора в обход РА, по словам В. Каледжи, заключался в возможности создания альтернативы Зангезурскому коридору «с потенциалом уменьшения озабоченности Ирана по поводу его общей границы с Арменией». Сильная сторона проекта, внушавшая надежду на его завершение, также заключалась в уменьшении стимула для Азербайджана «принудительно наладить транзит через Армению», — в обеспечении «сбалансированного подхода Ирана на Южном Кавказе и укреплении формата „3+3“»<sup>4</sup>.

При этом, конечно, не следует преувеличивать значение достигнутых 6 октября договоренностей. Ведь предметом совместной разработки стал всего лишь проект автомобильной дороги, которая, по справедливому замечанию азербайджанского политолога Фархада Мамедова, могла иметь значение не более чем «второстепенной нитки Зангезурского коридора». Вопрос о железнодорожном сообщении на тот момент оставался открытым. Автор подчеркивал, что «железная дорога — это принципиальный момент, потому что автомобильная дорога через Иран была и до этого, только из-за оккупации азербайджанских территорий приходилось заезжать на иранскую территорию в Билясуварском районе, где-то на 200 км восточнее... Пока что мы видим, что заложили мост для автомобильной дороги, поскольку эту часть Зангезурского коридора проще реализовать. Тем не менее, подписанные с Теге-

<sup>1</sup> Иран и Азербайджан обсуждают Карабах [Электронный ресурс] // Tasnim. 24.10.2023. URL: <https://www.tasnimnews.com/en/news/2023/09/24/2960832/iran-azerbaijan-discuss-karabakh> (дата обращения: 01.03.2024).

<sup>2</sup> Эрдоган не исключил, что Зангезурский коридор пройдет мимо Армении [Электронный ресурс] // РБК. 26.10.2023. URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/09/2023/6512d1879a79472f24551929> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Пашаева Г. Консультативная региональная платформа «3+3»: взгляд из Азербайджана.

<sup>4</sup> Kaleji V. Is the Aras Corridor an Alternative to Zangezur?

раном документы подразумевают и строительство моста для железной дороги, который важнее, поскольку ведущую роль в проекте играет именно железнодорожное сообщение»<sup>1</sup>.

Примерно такое же понимание вопроса было и у российской стороны. По словам А. Л. Оверчука, «Азербайджан и Иран фактически уже приступили к строительству автомобильной дороги, которая пройдет по Южному берегу реки Аракс в обход Армении, и фактически подписали меморандум по строительству железной дороги по территории Ирана в обход Армении, она по другому берегу реки просто пройдет. Колея 1520»<sup>2</sup>. При этом, по его словам, с точки зрения интересов России не существовало разницы между «армянским» и «иранским» вариантами Зангезурского коридора, как на стратегическом, так и на техническом уровне. Разве что иранский, имея протяженность 50 км, был на 8 км длиннее армянского, а также предусматривал еще два моста. Журналист Кирилл Кривошеев находил такой приговор непоследовательным. «Так как армянские железные дороги входят в структуру РЖД, а границу Армении с Ираном охраняют российские пограничники, — указывал он, — то это давало бы России контроль над новой транспортной артерией. Если же дорога пройдет по другому берегу Аракса, то вся эта схема перестает работать. Иран в нынешних условиях, конечно, важный партнер России. Но представить, чтобы он стал ближе, чем Армения, пока невозможно»<sup>3</sup>. Поскольку отношения Москвы и Еревана с осени 2023 г. развиваются по конфронтационному сценарию, последний вывод не представляется убедительным.

Тем временем Ереван продолжает затягивать переговоры по созданию транспортного коридора между основной частью АР и Нахичеванью через Сюникскую область РА. Более того, власти страны, ее общественность и оппозиция даже усилили нападки на Азербайджан, обвиняя его в захватнических намерениях по отношению к суверенной Армении<sup>4</sup>. Достается и Турции, которую армянские авторы выставляют противником РА, проявляющим гегемонистские амбиции и защищающим интересы Запада на Южном Кавказе<sup>5</sup>. Взывая при этом к Ирану как последней надежде и единственному гаранту безопасности РА, они своим активным сближением с Западом фактически подталкивают его в сторону укрепления отношений с Россией, АР и даже Турцией.

<sup>1</sup> Сватухина Е., Сорокин В. Азербайджан и Иран начали строить Зангезурский коридор без Армении [Электронный ресурс] // Вестник Кавказа. 06.10.2023. URL: <https://vestnikavkaza.ru/news/azerbajdzan-i-iran-nacali-stroit-zangezurskij-koridor-bez-armenii.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> У Армении нет окончательной позиции — Оверчук о проекте «Север-Юг» [Электронный ресурс] // Sputnik Армения. 26.10.2023. URL: <https://ru.armeniasputnik.am/20231026/u-armenii-net-okonchatelnoy-pozitsii--overchuk-o-proekte-sever-yug-67791324.html> (дата обращения: 15.03.2024).

<sup>3</sup> Кривошеев К. Перекресток или тупик: станут ли Армения и Азербайджан экономическими партнерами [Электронный ресурс] // Forbes.ru. 30.10.2023. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/499385-perekrestok-ili-tupik-stanut-li-armeniya-i-azerbajdzan-ekonomiceskimi-partnerami> (дата обращения: 24.05.2024).

<sup>4</sup> Четыре села немедленно: Ереван засомневался в политической воле Баку подписать мир [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 10.03.2024. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/03/10/chetyre-sela-nemedlenno-erevan-zasomnevalsya-v-politicheskoy-vole-baku-podpisat-mir> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Основной целью Запада является получение на месте Армении — «Укрмении» — мнение [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 13.03.2024. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/03/13/osnovnoy-celyu-zapada-yavlyetsya-poluchenie-na-meste-armenii-ukrmenii-mnenie> (дата обращения: 20.03.2024); «Туман вражды окутал Ереван»: танцы вокруг Армении под «Турецкий марш» [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 13.03.2024. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/03/13/tuman-vrazhdy-okutal-erevan-tancy-vokrug-armenii-pod-tureckiy-marsh> (дата обращения: 20.03.2024).



По этим причинам железнодорожный проект Баку и Тегерана все более актуализируется и становится единственно возможным решением проблемы транспортного сообщения «Восток — Запад». В интересах России содействовать его продвижению в формате перспективного МТК «Север — Запад» через Азербайджан, Иран, Нахичевань и дальше в Турцию. Исходя из того, что для маршрутов на расстояние свыше 1000 км железнодорожный транспорт эффективнее автомобильного, посол России в Баку М. Н. Евдокимов недавно отмечал важность строительства железнодорожно-го пути через территорию Ирана протяженностью 60 км, а также «двухколейки» из Турции в Нахичевань как европейской ширины 1435 мм, так и советской — 1520 мм<sup>1</sup>. Отметим также, что президент Турции Р. Т. Эрдоган, поддержкой этого проекта, на деле показал бы себя сторонником и творцом региональной стабильности. Ведь он неоднократно заявлял о своей приверженности скорейшему подписанию мирного договора между АР и РА<sup>2</sup>.

В любом случае важно подчеркнуть, что сближению ИРИ и АР во многом способствует деструктивная позиция РА. Прямым свидетельством в поддержку обоснованности такого суждения служит выступление армянского премьера Никола Пашиняна в Тбилиси на форуме «Шелковый путь» 26 октября 2023 г. Формально заявленный им проект «Перекресток мира» нацеливал на преодоление «коридорной логики», полное открытие транспортных коммуникаций на равноправной основе, развитие автомобильных и железнодорожных путей, кабелей, трубопроводов и линий электропередач между Турцией, Азербайджаном, Ираном и Арменией. Фактически же провозглашенные принципы армянского проекта («Принцип № 1: Вся инфраструктура, включая автомобильные, железнодорожные, воздушные пути, трубопроводы, кабели, линии электропередач, действуют под суверенитетом и юрисдикцией тех стран, через которые они проходят. Принцип № 2: Каждая страна осуществляет пограничный и таможенный контроль на своей территории через свои государственные учреждения, а также обеспечивает безопасность инфраструктуры, включая безопасность товаров, транспортных средств и людей. Принцип № 3: Указанная инфраструктура может быть использована как для международных, так и для внутренних перевозок. Принцип № 4: Все страны используют инфраструктуру друг друга на основе равенства и взаимности. На основе равенства и взаимности могут быть определенные упрощения процедур пограничного и таможенного контроля»<sup>3</sup>) прямо противоречили интересам АР, поскольку не гарантировали ей беспрепятственного транспортного сообщения между двумя частями одного государства.

Исходя из объективной логики развития событий, помощник президента АР по вопросам внешней политики Хикмет Гаджиев заявил об утрате привлекательности для Баку проекта создания «Зангезурского коридора» через территорию РА. К этому он добавил, что «Азербайджан не планирует захватывать Зангезур, известный армянам как Сюник, после того как обе стороны не смогли договориться об его открытии»<sup>4</sup>. В свою очередь представитель президента И. Алиева по особым по-

<sup>1</sup> *Логинов В.* «Использование национальных валют России и Азербайджана превысило 54%» [Электронный ресурс] // Известия. 12.02.2024. URL: <https://iz.ru/1647749/valentin-loginov/ispolzovanie-natsionalnykh-valiut-rossii-i-azerbaidzhana-prevysilo-54> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Эрдоган: мирный договор Азербайджана и Армении станет «источником надежды в регионе» [Электронный ресурс] // ТАСС. 19.02.2024. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/20027117> (дата обращения: 27.06.2024).

<sup>3</sup> Пашинян представил проект «Перекресток мира» [Электронный ресурс] // TRT на русском. 27.10.2023. URL: <https://www.trtrussian.com/novosti-armeniya/pashinyan-predstavil-proekt-perekrestok-mira-15569974> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> В Азербайджане заявили о потере интереса к Зангезурскому коридору через Армению // ТАСС. 25.10.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/19113231> (дата обращения: 21.02.2024).

ручениям, посол Эльчин Амирбеков настаивал на полном отсутствии у азербайджанской стороны не только претензий на часть армянской территории, но даже помыслов о какой-то экстерриториальности «Зангезурского коридора»<sup>1</sup>.

### **Западный вызов проекту Южно-Аразского коридора в контексте сохраняющейся неопределенности армяно-азербайджанских отношений**

Сохраняющаяся неопределенность и тактические разногласия в азербайджано-иранских отношениях негативно сказываются на сроках реализации двусторонних договоренностей. В начале 2024 г. Баку и Тегерану так и не удалось формализовать свои обязательства по проекту коридора в форме подписания соответствующего соглашения, анонсированного в конце 2023 г. министром транспорта и городского развития Ирана Мехрдадом Базрпашем<sup>2</sup>.

Деструктивное влияние на этот процесс продолжает оказывать американская сторона в лице заместителя секретаря бюро по вопросам Европы и Евразийского региона Госдепартамента США Джеймса О'Брайена, выступающего против открытия коридора с участием Ирана<sup>3</sup>. Можно предположить, что под влиянием американского фактора министр транспорта Турции Абдулкадыр Уралоглу, рассуждая в начале 2024 г. об успешном строительстве автотрассы и железной дороги в Нахичеванском эксклаве, зачем-то напомнил о необходимости прокладки Зангезурского коридора по территории РА, со стороны которой якобы стали поступать «позитивные сигналы» о готовности включиться в работу по реализации транспортно-логистического проекта. При этом он дипломатично отметил готовность Анкары поддерживать оба маршрута: «Мы осуществим проект Зангезурского коридора, но не возражаем против того, чтобы Иран тоже стал частью связи»<sup>4</sup>.

Возможно, по той же причине Х. Гаджиев смягчил азербайджанскую позицию, заявив в интервью немецкой газете Berliner Zeitung о готовности «работать с Арменией» над прокладкой Зангезурского маршрута: «Всегда лучше иметь больше альтернатив». Заверив Ереван в том, что «транспортное сообщение с Нахчываном через Армению не повлияет на ее суверенитет», он добивался от армянских властей лишь большей уступчивости, согласия на «облегченный проход» и внедрение «калининградской модели» транзита, не предусматривающей таможенных пошлин и пограничных проверок при перевозке товаров из Азербайджана в Армению. При этом он не возражал, чтобы при транспортировке товаров из АР в третью страну, таможенный и налоговый контроль обеспечивала РА<sup>5</sup>. Отметился и Э. Амирбеков, который на Дипломатическом форуме в Анталье в начале марта 2024 г. объявил проект

<sup>1</sup> Айюбова Ш. Амирбеков: Армения должна обеспечить безопасное транспортное сообщение по Зангезурскому коридору [Электронный ресурс] // IA Report. 04.10.2023. URL: <https://report.az/ru/vneshnyaya-politika/elchin-amirbekov-armeniya-dolzna-obespechit-bezopasnoe-transportnoe-peredvizhenie-cherez-zangezurskij-koridor/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>2</sup> Багишов Э. Иран, Азербайджан подпишут соглашение по автомобильному коридору Араз [Электронный ресурс] // Trend. 18.12.2023. URL: <https://en.trend.az/business/transport/3838980.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> В Госдепе США заговорили о «транзитном коридоре» через Армению [Электронный ресурс] // Новости Армении — NEWS.am. 15.11.2023. URL: <https://news.am/rus/print/news/792672.html> (дата обращения: 07.04.2024); Пашаева Г. Консультативная региональная платформа «3+3»: взгляд из Азербайджана.

<sup>4</sup> Кармазин И. Уступите дорогу: Турция принуждает Армению открыть Зангезурский коридор [Электронный ресурс] // Известия. 10.01.2024. URL: <https://iz.ru/1632326/igor-karmazin/ustupite-dorogu-turtciia-prinuzhdaet-armeniiu-otkryt-zangezurskii-koridor> (дата обращения: 04.03.2024).

<sup>5</sup> Хикмет Гаджиев: Мы готовы рассмотреть модели вроде калининградской [Электронный ресурс] // Haqqin.az. 04.01.2024. URL: <https://haqqin.az/news/304716> (дата обращения: 20.03.2024).

Зангезурского коридора важным строительным элементом нормализации армяно-азербайджанских отношений. По его словам, реализация проекта не только свяжет Баку и Ереван и приблизит заключение между ними мирного договора, но также принесет пользу всем странам региона, включая Россию, Турцию и Иран<sup>1</sup>.

В Иране эти заявления не остались без внимания и усилили сомнения той части национального политикума, которая изначально испытывала недоверие к проекту Южно-Аразского коридора. По их мнению, Зангезурский коридор для Турции и Азербайджана «остаётся предпочтительным... и когда между Азербайджаном и Нахчываном будет установлено прямое наземное и железнодорожное сообщение через Армению, Баку откажется от коридора Арас»<sup>2</sup>.

В данном контексте особого внимания заслуживает позиция И. Алиева, изложенная им 10 января 2024 г. в интервью местным телевизионным каналам. Президент АР тоже «прошелся» по проекту Зангезурского коридора через РА. Однако в отличие от своих подчиненных он намеренно сделал это в очень жесткой манере. Он прямо потребовал от РА предоставить возможность для беспрепятственного прохода (без досмотров и таможенного администрирования) на участке между Зангеланом и Ордубадом через Мегри грузов, граждан и автотранспортных средств, следующих из Армении в Азербайджан<sup>3</sup>. Фактически И. Алиев воспроизвел риторику, преобладавшую до событий 19–20 сентября 2023 г., когда Баку добивался для Зангезурского коридора экстерриториального статуса по примеру Лачинского коридора, который обеспечивал единственную транспортную связь Армении с Нагорным Карабахом.

Как показали дальнейшие события, позицию Еревана изменить не удалось. Она по-прежнему сводится к готовности предоставить Баку транспортную связь с нахичеванским анклавом через свою территорию, «но не в логике коридора, то есть без пограничного и таможенного контроля, а с учетом равенства и сохранения суверенитета территории Армении, как принято в международной практике и праве»<sup>4</sup>. Поэтому представляется, что в обозримой перспективе Баку не придет к согласию с Ереваном и ему все равно придется участвовать в прокладке маршрутов через территорию Ирана. Положительной стороной отказа АР от взаимодействия с РА в решении «Зангезурского» вопроса может стать большая взаимная уступчивость сторон по урегулированию менее острых противоречий, что приблизит заключение между ними мирного договора.

## **Ближневосточный фактор и его влияние на развитие отношений ИРИ и АР**

На том основании, что коренные интересы ИРИ и АР, как в регионе, так и за его пределами реализуются под влиянием множества внешних факторов, все время приходится ожидать обострения между ними прежних или ситуационного возникновения новых разногласий. Безусловно, эта сохраняющаяся неопределенность оказывает негативное влияние на экономическую составляющую двусторонних отношений, вклю-

<sup>1</sup> Зангезурский коридор — важный элемент в нормализации отношений между Азербайджаном и РА — Эльчин Амирбеков [Электронный ресурс] // Media.az. 02.03.2024. URL: <https://media.az/politics/1067951671/zangezurskiy-koridor-vazhnyy-element-v-normalizacii-otnosheniy-mezhdu-azerbaydzhanom-i-ra-elchin-amirbekov/> (дата обращения: 29.03.2024).

<sup>2</sup> Kaleji V. Is the Aras Corridor an Alternative to Zangezur?

<sup>3</sup> Президент Ильхам Алиев дал интервью местным телеканалам [Электронный ресурс] // IA Report. 11.01.2024. URL: <https://report.az/ru/vnutrennyaya-politika/prezident-azerbajdzhana-ilham-aliev-dal-intervyu-mestnym-telekanalam-2024/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>4</sup> Сваранц А. Турция рассчитывает на Зангезурский коридор [Электронный ресурс] // Новое Восточное Обозрение. 18.02.2024. URL: <https://journal-neo.su/ru/2024/02/18/turczyia-rasschityvaet-na-zangezurskij-koridor/> (дата обращения: 20.03.2024).



чая совместную деятельность по возведению транспортной инфраструктуры Южно-Аразского коридора.

Так, в феврале 2024 г. произошло очередное обострение в отношениях Баку и Тегерана, оказавшее сдерживающий эффект на возобновление работы азербайджанского посольства в Тегеране. В начале месяца ИА Tasnim сообщило об аресте иранскими силами безопасности нескольких шпионов и террористов, руководимых центром в АР, якобы планировавших совершить диверсионные акты на территории Ирана<sup>1</sup>. В ответ азербайджанский провластный информационный ресурс Caliber.Az решительно отверг все иранские обвинения, косвенно намекнув на причастность к «иранской шпиономании» КСИР. Более того, Баку подверг критике «определенные круги в Иране», дезинформация и провокационные шаги которых вредили наметившейся положительной динамике в ирано-азербайджанских отношениях<sup>2</sup>. Затем в СМИ появилась информация об арестах иранскими органами безопасности азербайджанских экстремистов в Южном Азербайджане<sup>3</sup>.

Можно предположить обусловленность очередной вспышки нервозности Ирана эскалацией противоборства Израиля и ХАМАС на Ближнем Востоке, а также столкновениями проиранских группировок, прежде всего, йеменских хуситов с США и их союзниками. Примечательно, что позиция Анкары в этом отношении отличается крайней непримиримостью и не противоречит Тегерану. Более того, Р. Т. Эрдоган, к большому удовлетворению ИРИ, призывает к объединению мусульманского мира для прекращения конфликта на Ближнем Востоке<sup>4</sup>.

В феврале 2024 г. состоялся исторический визит турецкого президента в Каир к египетскому коллеге Абдель-Фатаху Ас-Сиси. Помимо стратегических экономических соображений важным мотивом поездки Р. Т. Эрдогана была война в Газе. Преодолев прежние обиды и разногласия, руководители Турции и Египта солидаризовались в обеспокоенности возможным вторжением Израиля в приграничный с Египтом город Рафах, где на тот момент скопилось более 500 тыс. беженцев из северной части Газы, а также заявили о поддержке палестинского народа и стремлении к достижению окончательного и устойчивого урегулирования палестинской проблемы<sup>5</sup>.

Несмотря на союзнические отношения Анкары и Баку, в данном вопросе их позиции определенным образом разошлись. Вопреки предположению французского политика Эрика Земмура о том, по причине своей цивилизационной принадлежности АР отвергнет логику общих экономических и военных интересов с Израилем, особенно в сфере военно-технического сотрудничества<sup>6</sup>, Баку продолжает рас-

<sup>1</sup> Iran Nabs Spies Led by Center in Azerbaijan Republic [Электронный ресурс] // Tasnim. 08.02.2024. URL: <https://www.tasnimnews.com/en/news/2024/02/08/3036329/iran-nabs-spies-led-by-center-in-azerbaijan-republic> (дата обращения: 23.04.2024).

<sup>2</sup> Кто в Тегеране противится сближению с Баку? [Электронный ресурс] // Caliber.Az. 08.02.2024. URL: <https://caliber.az/post/221855/> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> Новые аресты в Южном Азербайджане: какова цель иранского режима? [Электронный ресурс] // Media.az. 10.02.2024. URL: <https://media.az/world/1067948541/novye-aresty-v-yuzhnom-azerbaydzhane-kakova-cel-iranskogo-rezhima-video/> (дата обращения: 15.03.2024).

<sup>4</sup> Эрдоган призвал мусульманские страны сплотиться для решения проблемы Газы [Электронный ресурс] // Интерфакс. 11.11.2023. URL: <https://www.interfax.ru/world/930137> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Гасанов К. Визит Эрдогана в Египет показал, что Ближнему Востоку больше не нужны США [Электронный ресурс] // ИА Регнум. 16.02.2024. URL: <https://regnum.ru/article/3867856> (дата обращения: 14.03.2024).

<sup>6</sup> Леви Э., Михаэли Ж. Между Западом и исламской цивилизацией идет война. Интервью с Эриком Земмуром [Электронный ресурс] // Causeur, Франция. 07.01.2024. URL: <https://inosmi.ru/20240107/zemmur-26733720.html> (дата обращения: 20.03.2024).

ширять торговлю с Израилем, который в январе 2024 г. вышел на первое место в числе импортеров азербайджанской нефти<sup>1</sup>. При этом самые близкие партнеры, друзья и союзники Азербайджана, объединившиеся в ОТГ, проявляют терпимость к такой позиции Баку. Большинство участников ноябрьского (2023) саммита ОТГ, состоявшегося в Казахстане, отказались следовать резкой воинственной риторике турецкого лидера в отношении Израиля и ограничились выражением глубокой обеспокоенности эскалацией насилия, призывом к Израилю прекратить огонь и решением направить Палестине гуманитарную помощь<sup>2</sup>.

Несмотря на отмеченные обстоятельства, угрожающие обострением напряженности в отношениях, ИРИ и АР в очередной раз решили действовать исходя из своих коренных интересов и пошли по пути сближения позиций. В начале февраля иранский посол в Баку Сейид Аббас Мусави заявил о заинтересованности Тегерана в мире и стабильности для соседнего и братского государства — Азербайджана: «Контакты между высокопоставленными официальными лицами двух стран, многочисленные взаимные визиты и встречи делегаций свидетельствуют, с одной стороны, о высоком уровне отношений, а с другой — оказывают мощную поддержку этим отношениям»<sup>3</sup>.

Затем, 6 марта 2024 г., в рамках чрезвычайного заседания СМИД Организации исламского сотрудничества главы МИД АР и ИРИ Д. Байрамов и Х. А. Абдоллахиян обсудили двусторонние отношения и текущую ситуацию в регионе. В частности, министры обменялись мнениями о шагах по восстановлению работы посольства АР в Тегеране после приговора суда в отношении лица, совершившего террористическую атаку на дипмиссию АР. При этом Х. А. Абдоллахиян с оптимизмом констатировал продвижение переговоров Баку и Тегерана в области безопасности, судебной и экономической сферах и в этой связи выразил уверенность в возобновлении деятельности посольства Азербайджана в Тегеране<sup>4</sup>. В свою очередь, Д. Байрамов привлек внимание коллеги к деятельности в приграничных с АР районах РА наблюдательной миссии ЕС, развернутой с 20 февраля 2023 г., и, видимо, нашел у него понимание, поскольку Иран всегда выступал противником посредничества внерегиональных сил в урегулировании армяно-азербайджанского конфликта<sup>5</sup>.

## Заключение

После окончания второй карабахской войны в мировой и региональной политике на Южном Кавказе произошли принципиальные изменения. Влияние России на переговорный процесс АР и РА, ведущий к заключению между ними мирного договора, заметно ослабло. Напротив, западным акторам в лице США, НАТО, ЕС, ОБСЕ, Франции в определенной мере удалось перехватить у России инициативу

<sup>1</sup> Азербайджан проигнорировал давление в исламском мире: нефти в Израиль потекло больше [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. 16.02.2024. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2024/02/16/azerbaydzhan-proignorigoval-davlenie-v-islamskom-mire-nefti-v-izrail-poteklo-bolshe> (дата обращения: 27.03.2024).

<sup>2</sup> Алимova P. Десятый саммит Организации тюркских государств: а воз и ныне там [Электронный ресурс] // ФСК. 17.11.2023. URL: <https://www.fondsk.ru/news/2023/11/17/desyaty-sammit-organizacii-tyurkskikh-gosudarstv-voz-i-nyne-tam.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>3</sup> В Иране отметили важность для региона коридора Север — Юг [Электронный ресурс] // Вестник Кавказа. 08.02.2024. URL: <https://vestikavkaza.ru/news/v-irane-otmetili-vaznost-dla-regiona-koridora-sever-ug.html> (дата обращения: 18.02.2024).

<sup>4</sup> Баку и Тегеран обсудили возвращение азербайджанских дипломатов в Иран [Электронный ресурс] // Sputnik Азербайджан. 06.03.2024. URL: <https://az.sputniknews.ru/20240306/spustya-god-sud-nad-sovershivshim-napadenie-na-posolstvo-azerbaydzhana-nachinaetsya-v-irane-462223422.html> (дата обращения: 20.03.2024).

<sup>5</sup> Главы МИД Азербайджана и Ирана провели встречу в Джидде [Электронный ресурс] // Caliber.Az. 06.03.2023. URL: <https://caliber.az/post/226723/> (дата обращения: 09.05.2024).

на Южном Кавказе и заметно укрепить свои позиции в отношении посредничества и арбитража. Все их помыслы и усилия направлены к ослаблению российского влияния на региональные события и процессы. Особенно заметно это сказывается на внешней политике Еревана, который в последнее время не только опасно ослабил свое военно-политическое и военно-техническое взаимодействие с ОДКБ и РФ, но и заявил о стремлении к интеграции с Евросоюзом. Перспектива сохранения российского военного присутствия в Армении становится все менее очевидной.

Одновременно надо признать факт разрушения правового каркаса, создававшего благоприятные возможности и условия для практической деятельности в направлении разблокирования на Южном Кавказе транспортных коридоров, прежде всего, «Зангезурского» и обеспечения их функционирования под российским нейтральным контролем. Следовательно, отпадает необходимость в дальнейшей деятельности трехсторонней Рабочей группы с участием высоких представителей РФ, АР и РА. Надо признать, что все ее бесспорные достижения, связанные с детальной проработкой вопросов пограничного, паспортного, таможенного, налогового контроля и регулирования, оказались бесплодными, прежде всего, по причине противодействия РА имплементации согласованных договоренностей и принятых решений. По этим соображениям в интересах России отказаться от поддержки проекта прокладки транспортного маршрута по территории Армении, продолжающей обесценивать союзнические отношения с РФ. К тому же в случае «успеха» плоды всей этой затеи могут достаться недружественным государствам.

В создавшихся условиях России следует усилить поддержку проекта транспортного коридора через территорию Ирана. Прокладка железнодорожного маршрута через эту страну всемерно поспособствует активизации «Среднего коридора» (ТМТМ), позволит оптимизировать транспортное движение по маршруту БТК, реализовать общие проекты, связанные с освоением территорий вдоль маршрута от Горадиза до Ордубадского района НАР, а также восточных районов Турции. В этом крайне заинтересованы Азербайджан, Турция, Россия (проект МТК «Север — Запад») и, конечно, Иран. В случае успеха, мы вправе ожидать сближения позиций России, Ирана и Турции, активизации их совместных усилий в урегулировании проблем Южного Кавказа на основе турецкой инициативы «3+3».

Поддержка Россией Южно-Аразского проекта укрепит ее стратегическое сотрудничество с Ираном. С притоком масштабных инвестиций и расширением работ следует ожидать дальнейшего сближения коренных интересов основных бенефициаров проекта, а значит, установления между ними более стабильных, доверительных и предсказуемых отношений, прежде всего, между Ираном и Азербайджаном. Уже в среднесрочной перспективе это окажет благотворное влияние на обстановку в регионе, ускорит завершение проекта МТК «Север — Юг», заставит Индию считаться с новой реальностью и скорректирует ее позицию в направлении общих евразийских интересов.

## Литература

1. Аббасов Н. Роль Зангезурского коридора в интеграции Азербайджана в мировую экономику // Финансовая экономика. 2024. № 1. С. 3–5.
2. Агаев И. Г. Интересы региональных и мировых держав в открытии Зангезурского коридора // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы Пятой международной научно-практической конференции «Большая Евразия: национальные и цивилизационные аспекты развития и сотрудничества». Ч. 1. Ежегодник. Вып. 6. Ч. 1. М., 2023. С. 13–18.
3. Агазаде М. М. Азербайджано-иранские отношения после Второй карабахской войны: особенности и тенденции // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Международные отношения. 2023. Т. 23. № 4. С. 719–73.

4. *Аристова Л. Б.* Формирование единого евразийского транспортного пространства с развитием МТК // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы Пятой международной научно-практической конференции «Большая Евразия: национальные и цивилизационные аспекты развития и сотрудничества». Ч. 1. Ежегодник. Вып. 6. Ч. 1. М., 2023. С. 389–391.
5. *Архипова Е. В.* Заложник инфраструктурных противоречий на Кавказе: Нагорный Карабах после 2020 года // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4, История. Регионоведение. Международные отношения. 2023. Т. 28. № 5. С. 186–200.
6. *Архипова Е. В.* Международная конкуренция за развитие транспортных коридоров на Южном Кавказе // Проблемы комплексной безопасности Каспийского макрорегиона. Материалы Международной научно-практической конференции / под общ. ред. А. П. Романовой, Д. А. Черничкина. Астрахань, 2023. С. 50–56.
7. *Асадов А. М., Салахова С. Х.* Политическое и экономическое значение открытия Зангезурского коридора для стран региона // Проблемы устойчивого развития экономики в информационном обществе. Сумгаит, 16–17 декабря 2021 г. Т. 10. Sumqayit : Сумгаитский государственный университет, 2021. С. 43–46.
8. *Асаул М. А., Малыгин И. Г., Мохов А. Е.* Международные транспортные коридоры Евразии и Экономический пояс Шелкового пути // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2019. № 4. С. 3–40.
9. *Ахмедов М. А.* Зангезурский коридор — важнейший фактор развития национальных экономик стран Евразийского региона // Конкуренция хозяйственных систем евразийского и западноевропейского типа: сборник научных статей по итогам VIII международной научной конференции «Государство и рынок: Евразийская доминанта развития в условиях формирования многополярного мира». Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 г. / под ред. д-ра экон. наук, проф. Т. А. Селищевой, канд. экон. наук, доц. Н. В. Сопиной. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. С. 192–196.
10. *Голмохаммади В., Маркедонов С. М.* Как Иран воспринимает усиление Турции на Южном Кавказе [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. 2024. № 22 (1). С. 152–175. URL: <https://eng.globalaffairs.ru/articles/iran-and-turkeys-rise/> (дата обращения: 20.04.2024).
11. *Малышева Д. Б.* Россия и транзитные коридоры Евразии // Россия и новые государства Евразии. 2023. № 2 (59). С. 91–102.
12. *Маркелов К. А., Усманов Р. Х., Головин В. Г.* Черноморско-Каспийский регион: от геополитики к геоэкономике транспортных систем // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2019. № 1 (58). С. 74–88.
13. *Мартынова Е.* Международные транспортные коридоры как фактор формирования Большого Евразийского партнерства // Россия и новые государства Евразии. 2023. № III (LX). С. 68–77.
14. *Ниязов Н. С.* Зангезурский коридор как каркас «Новой Евразии»? // В сб.: Гуманитарные науки в современном вузе: вчера, сегодня, завтра: материалы IV международной научной конференции. Санкт-Петербург, 10 декабря 2021 г. Т. 1. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна, 2021. С. 322–329.
15. *Овян В.* О спекуляциях про «Зангезурский коридор» // Бюллетень «Амберд». 2022. № 5 (18). С. 90–95.
16. *Степанов Н. С.* Транспортные коридоры в рамках китайской инициативы «Один пояс — один путь» // Вестник НГИЭИ. 2021. № 8 (123). С. 112–119.
17. *Тарханова Ж. Д., Виельмини Ф.* Транспортные коридоры и геополитическое соперничество на Южном Кавказе после карабахской войны 2020 года // Известия СОИГСИ. Школа молодых ученых. 2023. Вып. 3. С. 185–202.
18. *Чеботарева Е. А., Солоп И. А., Меркулов И. В.* Зангезурский коридор: основные положения, проблемы и перспективы развития сухопутного наземного сообщения // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). 2023. № 4 (75). С. 86–92.
19. *Чедиа А. Р.* Зангезурский коридор: экономический потенциал и политические ограничения [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. 2024. № 22 (1). С. 194–216. URL <https://eng.globalaffairs.ru/articles/zangezur-corridor/> (дата обращения: 20.04.2024).
20. *Шумилов М. М., Шумилов Ю. М.* Внешние факторы армяно-азербайджанского конфликта в контексте второй карабахской войны // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2022. № 3. С. 126–136.

21. *Шумилов М. М.* Влияние пантюркизма на формирование политической идентичности тюркоязычных государств Центральной Азии в XXI веке (Ч. 1) // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 36–53.
22. *Шумилов М. М.* Влияние пантюркизма на формирование политической идентичности тюркоязычных государств Центральной Азии в XXI веке (Ч. 2) // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 37–49.
23. *Abdullayev K. N.* The development transport connection Azerbaijan Republic with European Union's countries on the base of international transit transport projects "East-West" (Traceca), "North-South" and "South-East" // Учет и статистика. 2018. № 3 (51). С. 108–116.
24. *Gawliczek P., Iskandarov K.* The Zangezur corridor as part of the global transport route (against the backdrop of power games in the South Caucasus region) // Security and Defence. Quarterly. 2023. March. № 41 (1). P. 36–53.
25. *Gulahmadov M., Huseyn R.* The Zangazur Corridor as the new haulage hub for integration and cooperation in the South Caucasus // Business & IT. 2023. Vol. XIII (1). P. 121–128.
26. *Monshipouri M., Heiran-Nia J.* Iran's Security Interests and Policies in the South Caucasus // Iran and the Caucasus 2021. Vol. 25. Is. 3. P. 284–300.

#### Об авторе:

**Шумилов Михаил Михайлович**, профессор кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; профессор, mshumilov@mail.ru

#### References

1. Abbasov N. The role of the Zangezur corridor in the integration of Azerbaijan into the world economy // Financial Economics [Finansovaya ekonomika]. 2024. N 1. P. 3–5. (In Russ.)
2. Agaev I. G. Interests of regional and world powers in the opening of the Zangezur corridor // Greater Eurasia: development, security, cooperation: materials of the Fifth International Scientific and Practical Conference "Greater Eurasia: national and civilizational aspects of development and cooperation". Part 1. Yearbook. Issue 6. Part 1. M., 2023. P. 13–18. (In Russ.)
3. Agazade M. M. Azerbaijani Iranian relations after the Second Karabakh War: features and trends // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. [Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov]. Ser.: International Relations. 2023. Vol. 23. N 4. P. 719–73. (In Russ.)
4. Aristova L. B. Formation of a single Eurasian transport space with the development of the ITC // Greater Eurasia: development, security, cooperation: materials of the Fifth International Scientific and Practical Conference "Greater Eurasia: national and civilizational aspects of development and cooperation". P. 1. Yearbook. Is. 6. P. 1. M., 2023. P. 389–391. (In Russ.)
5. Arkhipova E. V. Hostage to infrastructural contradictions in the Caucasus: Nagorno-Karabakh after 2020 // Bulletin of the Volgograd State University [Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta]. Episode 4, History. Regional studies. International relations. 2023. Vol. 28. N 5. P. 186–200. (In Russ.)
6. Arkhipova E. V. International competition for the development of transport corridors in the South Caucasus // Problems of integrated security of the Caspian macroregion. Materials of the International Scientific and Practical Conference / gen. ed. by A. P. Romanova, D. A. Chernichkin. Astrakhan, 2023. P. 50–56. (In Russ.)
7. Asadov A. M., Salakhova S. H. The political and economic significance of the opening of the Zangezur corridor for the countries of the region // Problems of sustainable economic development in the information society. Sumgait, December 16–17, 2021. Vol. 10. Sumgayit : Sumgait State University, 2021. P. 43–46. (In Russ.)
8. Asaul M. A., Malygin I. G., Mokhov A. E. International transport corridors of Eurasia and the Silk Road Economic Belt // Eurasian integration: economics, law, politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2019. N 4. P. 3–40. (In Russ.)
9. Akhmedov M. A. The Zengezur corridor is the most important factor in the development of national economies of the countries of the Eurasian region // Competition of economic systems of the Eurasian and Western European type: a collection of scientific articles on the results of the VIII international scientific conference "The state and the market: The Eurasian dominant of development in the formation of a multipolar world". Saint Petersburg, October 19–20, 2023 / ed. by Dr. of Economics, prof. T. A. Selishcheva, Candidate of Economics,



- Associate Professor N.V. Sopina. Saint Petersburg : Publishing House of SPbGEU, 2023. P. 192–196. (In Russ.)
10. Golmohammadi V., Markedonov S. M. How Iran Perceives Turkey's Rise in the South Caucasus // Russia in Global Affairs. 2024. N 22 (1). P. 152–175 [Electronic resource]. URL: <https://eng.globalaffairs.ru/articles/iran-and-turkeys-rise/> (accessed: 20.04.2024). (In Russ.)
  11. Malysheva D. B. Russia and the transit corridors of Eurasia // Russia and the new states of Eurasia [Rossiya i novye gosudarstva Evrazii]. 2023. N 2 (59). P. 91–102. (In Russ.)
  12. Markelov K. A., Usmanov R. H., Golovin V. G. The Black Sea-Caspian region: from geopolitics to geo-economics of transport systems // The Caspian region: politics, economics, culture [Kaspiiskii region: politika, ekonomika, kul'tura]. 2019. N 1 (58). P. 74–88. (In Russ.)
  13. Martynova E. International transport corridors as a factor in the formation of a Large Eurasian partnership // Russia and the new states of Eurasia [Rossiya i novye gosudarstva Evrazii]. 2023. No. III (LX). P. 68–77. (In Russ.)
  14. Niazov N. S. Zangezur corridor as a carcass of the “New Eurasia”? // In the collection: Humanities in a modern university: yesterday, today, tomorrow: proceedings of the IV International scientific conference. Saint Petersburg, December 10, 2021. Vol. 1. Saint Petersburg : Publishing House of the Saint Petersburg State University of Technology and Design, 2021. P. 322–329. (In Russ.)
  15. Ovyan V. About speculations about the “Zangezur corridor” // Bulletin “Amberd” [Byulleten' «Amberd»]. 2022. N 5 (18). P. 90–95. (In Russ.)
  16. Stepanov N. S. Transport corridors within the framework of the Chinese initiative “One Belt, one Road” // Bulletin of the National Research Institute [Vestnik NGIEI]. 2021. N 8 (123). P. 112–119. (In Russ.)
  17. Tarkhanova Zh. D., Vielmini F. Transport corridors and geopolitical rivalry in the South Caucasus after the Karabakh war in 2020 // Izvestiya SOIGSI. The School of Young Scientists [Izvestiya SOIGSI. Shkola molodykh uchenykh]. 2023. Is. 3. P. 185–202.
  18. Chebotareva E. A., Solop I. A., Merkulov I. V. The Zangezur corridor: the main provisions, problems, and prospects for the development of overland land communication // Bulletin of the Moscow Automobile and Road Transport State Technical University (MADI) [Vestnik Moskovskogo avtomobil'no-dorozhnogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (MADI)]. 2023. N 4 (75). P. 86–92. (In Russ.)
  19. Chedia A. R. Zangezur Corridor: Economic Potential and Political Constraints // Russia in Global Affairs [Rossiya v global'noi politike]. 2024. N 22 (1). P. 194–216 [Electronic resource]. URL <https://eng.globalaffairs.ru/articles/zangezur-corridor/> (accessed: 20.04.2024). (In Russ.)
  20. Shumilov M. M., Shumilov Y. M. External factors of the Armenian-Azerbaijani conflict in the context of the second Karabakh war // Eurasian integration: economics, law, politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2022. N 3. P. 126–136. (In Russ.)
  21. Shumilov M. M. The Influence of Pan-Turkism on the Political Identity Formation of the Turkic States of Central Asia in the XXI Century (P. 1) // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. N 6. P. 36–53. (In Russ.)
  22. Shumilov M. M. The Influence of Pan-Turkism on the Political Identity Formation of the Turkic States of Central Asia in the XXI Century (P. 2) // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. N 7. P. 37–49. (In Russ.)
  23. Abdullaev K. N. The development transport connection Azerbaijan Republic with European Union's countries on the base of international transit transport projects “East-West” (Traceca), “North-South” and “South-East” // Accounting and Statistics [Uchet i statistika]. 2018. N 3 (51). P. 108–116.
  24. Havlicek P., Iskandarov K. The Zangezur Corridor as part of the global transport route (against the backdrop of power games in the South Caucasus region) // Security and Defense. Quarterly. 2023. March. N 41 (1). P. 36–53.
  25. Gulakhmadov M., Huseyn R. The Zangazur Corridor as the new haulage hub for integration and cooperation in the South Caucasus haulage // Business and Information Technologies. 2023. Vol. XIII (1). P. 121–128.
  26. Monshipuri M., Kheiran-Niya J. Iran's Security Interests and Policies in the South Caucasus // Iran and the Caucasus 2021. Vol. 25. Is. 3. P. 284–300.

**About the author:**

**Mikhail M. Shumilov**, Professor of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management, Branch of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History); Professor, [mshumilov@mail.ru](mailto:mshumilov@mail.ru)



# Уровни комплексной оценки медико-экономической эффективности здравоохранения при стратегировании отрасли

Морозова Ю. А.

Городская клиническая больница № 24 Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Российская Федерация; morozova.u24@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Новые задачи, поставленные перед сферой здравоохранения РФ Президентом России В. В. Путиным, включают переход к образу жизни, соответствующему мировому уровню, включающему поддержку и развитие активного долголетия.

Для многоуровневой методологии стратегирования академика РАН В. Л. Квинта сфера здравоохранения представляет собой наиболее перспективную область применения. Система мер по достижению целей развития страны, связанных со здоровьем населения, не может включать только медицинские или медико-профилактические мероприятия, целесообразно включать пропаганду здорового образа жизни, социальную поддержку людей старшего поколения и ряд иных мер, способствующих повышению качества жизни населения страны. По существу при формировании стратегии отрасли целесообразно выделять не только «сферу здравоохранения», но и «сферу сбережения здоровья», и «систему здравоохранения» как отрасли экономики и социальной сферы, охватывающие сеть конкретных учреждений и органов. Таким образом, сфера, отрасль, регион, отдельное медицинское учреждение, его специализированное подразделение и отдельный специалист (медик), а также отдельный гражданин (пациент) должны составлять единую, объединенную с помощью цифрового контура и иных платформ экосистему. Очевидно при этом, что сущность эффективности системы здравоохранения как в целом, так и на уровне отдельных медицинских учреждений несколько различается. Налаживание комплексной оценки медико-экономической эффективности здравоохранения является, по мнению автора, ключевой задачей формирования и реализации новой стратегии развития здравоохранения и соответствующих государственных программ и проектов.

**Ключевые слова:** стратегирование, методология стратегирования академика В. Л. Квинта, здравоохранение, цифровизация, медико-экономическая эффективность

**Для цитирования:** Морозова Ю. А. Уровни комплексной оценки медико-экономической эффективности здравоохранения при стратегировании отрасли // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 47–62.

## Levels of Comprehensive Assessment of the Medical and Economic Efficiency of Healthcare in the Field of Industry Strategy

Julia A. Morozova

City Clinical Hospital N 24 of the Moscow City Health Department, Moscow, Russian Federation; morozova.u24@yandex.ru

## ABSTRACT

New tasks set for the healthcare sector by the President of Russia include the transition to a lifestyle that corresponds to the world level, including the support and development of active longevity. For the multi-level methodology of strategizing developed by V. L. Kvint, healthcare sector represents the most promising area of application. The system of strategic measures to achieve the country's development goals related to the health of the population cannot include only medical or medical-preventive measures; it is advisable to include promotion of a healthy

lifestyle, social support for older people and other measures. Essentially, in strategizing, it is advisable to single out the “health care sector” or, more precisely, the “health saving” sphere, which includes all the forces associated with the focus on increasing life expectancy, and the “health care system” as a branch of the economy and social sphere, covering a network of specific institutions and bodies. Thus, a sphere, an industry, a region, an individual medical institution, its specialized unit and an individual medical specialist, as well as an individual citizen (patient) must form a single strategic system (using a digital circuit and other platforms). It is obvious that the essence of the medical effectiveness of the healthcare system as a whole and at the level of individual medical institutions is somewhat different. Establishing a comprehensive all-level assessment of the medical and economic effectiveness of healthcare is, in the author’s opinion, a key task in the formation and implementation of a new healthcare development strategy and relevant government programs and projects. Aligning national, regional and global interests requires such strategic management within a single digital health system.

*Keywords:* strategizing, V. L. Kvint methodology, healthcare, digitalization, medical and economic efficiency

**For citing:** Morozova J. A. Levels of Comprehensive Assessment of the Medical and Economic Efficiency of Healthcare in the Field of Industry Strategy // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 47–62.

## Введение

Согласно теории и методологии стратегирования академика РАН В. Л. Квинта, согласованность интересов всех сторон, от «глобальных до личных, при разработке стратегических приоритетов, способствует достижению положительного мультипликативного эффекта, росту результативности инициатив и удовлетворенности исполнителей. Противоречие в интересах может стать причиной оппортунистического поведения, запрета на проведение каких-либо мероприятий, неэффективного использования редких ограниченных ресурсов, утраты доверия у исполнителей в реализации выдвинутых ими инициатив» [2]. В сфере здравоохранения данное положение является наиболее актуальным, поскольку именно здесь в полной мере встречаются интересы всех сторон социально-экономического взаимодействия.

В текущее десятилетие Россия вступила с обновленными национальными целями развития до 2030 г., отраженными в соответствующем Указе Президента Российской Федерации<sup>1</sup>. Сфера здравоохранения имеет высочайший приоритет в системе развития страны на ближайший период. Национальная цель — «сохранение населения, здоровье и благополучие людей» — первая среди других, а самым важным целевым показателем является ожидаемая продолжительность жизни (ОПЖ), которая должна достичь 78 лет к 2030 г.

В Послании Президента России В. В. Путина Федеральному Собранию 29 февраля 2024 г. дано развернутое описание мер, необходимых для достижения целей. Помимо уже реализующихся государственных, федеральных программ и проектов (по борьбе с ключевыми заболеваниями — сердечно-сосудистыми, онкологическими, диабетом) будет разработан новый национальный проект «Продолжительная и активная жизнь», отвечающий задаче увеличения ОПЖ и связанный с поддержкой активного долголетия. Предлагается поддерживать занятия спортом (вплоть до налоговых льгот для граждан), сдачу нормативов ГТО<sup>2</sup>. В. В. Путин отметил снижение потребления алкоголя населением в последние годы, что по-

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

<sup>2</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию, 29 февраля 2024 года [Электронный ресурс] // Портал Kremlin.ru. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585> (дата обращения: 01.04.2024).

зитивно сказалось (и продолжает сказываться) на уровне ОПЖ, особенно для мужчин.

Более 1 трлн руб. до 2030 г. будет направлено на строительство, ремонт и оснащение объектов здравоохранения. Важное значение в рамках тренда на всеобщую цифровизацию процессов управления Президент России В. В. Путин придал цифровизации здравоохранения. Он предложил создать цифровую платформу для поддержки здоровья граждан в течение всей жизни и использования потенциала системы здравоохранения, включая дистанционное медицинское обслуживание с возможностью удаленного привлечения специалистов федеральных медицинских центров<sup>1</sup>.

Научное обеспечение развития здравоохранения и обеспечение технологического суверенитета в данной сфере является, наряду с продовольственной безопасностью, одним из главных приоритетов обновленной Стратегии научно-технологического развития (в рамках «перехода к персонализированной, предиктивной и профилактической медицине, высокотехнологичному здравоохранению и технологиям здоровьесбережения, в том числе за счет рационального применения лекарственных препаратов, прежде всего, антибактериальных, и использования генетических данных и технологий»<sup>2</sup>).

### **Подходы к оценке системы здравоохранения: эффективность и результативность**

В 2024 г. завершается реализация государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения»<sup>3</sup>, в которую включен действующий до этого же срока национальный проект «Здравоохранение». Программа включает восемь федеральных проектов, которые посвящены развитию системы первичной медико-санитарной помощи, кадровой системы отрасли, развитию сети национальных медицинских центров, созданию единого цифрового контура отрасли, развитию экспорта медицинских услуг, детскому здравоохранению, а также борьбе с двумя видами заболеваний, чаще всего заканчивающимися летальным исходом у современных граждан — сердечно-сосудистыми и онкологическими<sup>4</sup>. В 2021 г. 933 тыс. россиян умерли от заболеваний сердечно-сосудистой системы, 283 тыс. — от злокачественных новообразований. Наиболее наглядный пример успехов здравоохранения — снижение смертности от онкологических болезней, требующих интенсивного и высокотехнологичного лечения (рис. 1).

Смертность от новообразований снизилась в России на 4,5% за 3 года, и на 8,6% — годовичная летальность онкобольных. В целом каждый год в нашей стране выявляется 600 тыс. новых случаев онкозаболеваний, а 4 млн больных стоят на диспансерном учете. На 5,5% увеличилась и пятилетняя выживаемость у пациентов с такими заболеваниями<sup>5</sup>. По данным НИИ им. Герцена, 20,3% пациентов умирают в течение года после того, как им поставили диагноз «злокачественное

<sup>1</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию, 29.02.2024.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

<sup>3</sup> Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие здравоохранения“».

<sup>4</sup> Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» [Электронный ресурс] // Министерство здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/programms/health/info> (дата обращения: 01.04.2024).

<sup>5</sup> Мурашко сообщил, что смертность от новообразований в России снизилась на 4,5% за три года [Электронный ресурс] // ТАСС. 25.07.2022. URL: <https://tass.ru/obschestvo/15305967> (дата обращения: 01.04.2024).



Рис. 1. Смертность россиян от различных причин в 2016–2021 гг. (чел.)  
 Fig. 1. Mortality of Russians from various causes in 2016-2021 (people)

Источник: Федеральная служба государственной статистики Росстат.

новообразование». Еще десять лет назад этот показатель был почти в полтора раза выше: в первый год болезни умирали 29,1% пациентов [10].

Насколько повысилась эффективность системы здравоохранения? Под понятием «эффективность» обычно подразумевается степень достижения конкретных результатов в соотношении с затратами. Вместе с тем понятие эффективности тесно соседствует с понятием результативности, под которой обычно понимается степень достижения положительных итогов вне связи с затратами на их достижение. С этих позиций эффективность можно охарактеризовать как результативность в сопоставлении с затратами. Но высокая результативность может быть достигнута и за счет чрезмерных усилий и затрат, резко понижающих экономическую эффективность. Результативность и эффективность медицинской помощи могут находиться в прямой и обратной зависимости [8]. Отмечается, что единая медико-экономическая система оценки эффективности здравоохранения в настоящее время не сформирована, чему не способствуют в том числе трудности развития нынешней бюджетно-страховой модели финансирования здравоохранения, приводящей к перегруженности, противоречивости, зачастую — затратно-экономности лечения [9].

В целом имеющиеся методы медико-экономического анализа в медицинской организации — это совокупность приемов и методов оценки показателей лечебно-производственной и финансовой деятельности, направленных на обеспечение выбора способов рационального использования внутренних ресурсов. Основными задачами медико-экономического анализа являются определение резервов использования ресурсов организации, внедрение эффективных технологий лечебного процесса, оценка эффективности медицинской помощи, оценка эффективности управленческих решений. Сочетание видов анализа, подчинение их целям управления позволяют повысить эффективность работы медицинской организации и ее структурных подразделений. Вместе с тем имеющиеся подходы [4] пока фрагментарны и не дают системного понимания.

В последнее десятилетие произошло смещение научных приоритетов с вопросов разработки и внедрения новых технологий управления, ориентированных на экономию издержек («минимизация затрат»), к вопросам эффективности и оптимальности рас-

ходования средств (оценка «затраты — эффективность»). В общей формулировке для оценки эффективности предложен основной критерий (показатель) — вероятность достижения цели [1]. Мета-обзор 56 систематических обзоров зарубежных ученых, проведенный группой европейских исследователей, выделил следующие меры по улучшению медико-экономической эффективности лечения: культуру безопасности заботы о пациенте, продвижение организационной культуры, компьютеризированные системы поддержки принятия клинических решений, распространение и внедрение руководящих принципов, вмешательства, ориентированные на пациента, мероприятия по непрерывному улучшению качества, аудит и обратную связь и др. [22].

### Стратегическое управление лечебным учреждением

Расходы на здравоохранение в процентах от валового внутреннего продукта (ВВП) являются самыми высокими в США по сравнению с любой другой страной мира. По состоянию на 2021 г. процент ВВП, потраченный на здравоохранение в США, составил 17,8%<sup>1</sup>, намного выше, чем следующая по величине группа развитых стран, включая Германию (12,8%), Францию (12,4%), Великобританию (11,9%) и Канаду (11,7%). Однако в США более высокий уровень смертности от поддающихся лечению или предотвратимых состояний и удвоенный уровень смертности от множественных хронических заболеваний по сравнению с другими странами. Это указывает на то, что увеличение расходов может не быть напрямую связано с более высоким качеством медицинской помощи или более высокими результатами лечения пациентов. Расходы, связанные с хроническими заболеваниями и лечением психических заболеваний, составляют 90% всех ежегодных расходов на здравоохранение в США. В связи с этим, многочисленные государственные и частные организации стремятся ввести инициативы по повышению безопасности и качества лечения. Например, цели совместной комиссии по национальной безопасности пациентов в 2023 г. включали безопасное использование лекарств и предотвращение ошибок в операциях. Финансовые вызовы для организаций здравоохранения являются ведущими, наряду с безопасностью и качеством лечения пациентов, соблюдением изменений в законодательстве, удовлетворенностью пациентов.

Показано, что наличие стратегического плана, органа, осуществляющего стратегическое управление лечебным учреждением, — это факторы, которые положительно связаны с финансовыми показателями с точки зрения чистой прибыли и рентабельности [21]. При этом исследования, показывающие важность стратегического управления как системой здравоохранения в целом, так и отдельными учреждениями этой системы, активно ведутся как минимум с 1980-х годов [12; 14; 18; 24; 25], но концентрируются на развитых странах. Хотя в последнее время эта проблематика достаточно активно изучается и для стран развивающихся [14; 27]. Изучаются такие аспекты, как оптимальная степень вовлечения врачей в управление больницей [18], влияние использования передовых медицинских технологий на рентабельность [23], воздействие различных организационных стратегий, таких как приватизация и слияние, на показатели эффективности функционирования учреждений здравоохранения [19], влияние организационных и финансовых факторов на организационные, управленческие решения. Кроме того, изучаются мнения пациентов об эффективности деятельности учреждений здравоохранения [20], вопросы безопасности пациентов и их воздействие на показатели результативности [15].

Больницы, которые преследуют широкие и интенсивные программы базового улучшения качества лечения, продемонстрировали улучшение финансового поло-

<sup>1</sup> World Health Organization. Quality of Care [Электронный ресурс] // World Health Organization. URL: [https://www.who.int/health-topics/quality-of-care tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/quality-of-care tab=tab_1) (дата обращения: 30.06.2024).

жения и производительности [11]. Улучшение показателей качества связано с повышением рентабельности больниц: усилия, затраченные на усовершенствование качества обслуживания пациентов, сокращение повторных госпитализаций и повышение безопасности пациентов, связаны с улучшением финансового состояния больниц [13]. Несмотря на то, что значительная часть исследований данной проблематики (в том числе процитированные в данном абзаце) приведены на примере больниц США, подобные методы исследования могут быть применены в России.

Важным фактором повышения медико-экономической эффективности является успешная цифровизация. Обмен медицинской информацией (*англ.* HIE — Health Information Exchange) известен как технология, которая в электронном виде предоставляет все клинические и административные данные в медицинские учреждения. HIE обладает огромным потенциалом для улучшения качества медицинской помощи, повышения безопасности пациентов. Обмен медицинской информацией приводит к экономии средств за счет исключения повторных госпитализаций и неотложных посещений, сокращения ненужных лабораторных и визуализирующих исследований, предотвращения побочных реакций на лекарства [17], а также к улучшению управления медицинскими услугами, коммуникации между пациентами и поставщиками медицинских услуг [16]. HIE подключается и интегрируется с системами электронных медицинских карт (*англ.* EHR — Electronic Health Records) между несколькими организациями для улучшения качества и результатов медицинского обслуживания, сокращения ненужного использования услуг, облегчения потока информации и управления им, сокращения времени персонала для доступа и интерпретации данных из различных источников, снижения рабочей нагрузки [16]. Технология HIE может связать национальные системы здравоохранения в глобальную систему, что повлияет на медицинские услуги и институты в России. Можно отметить, что внедрение подобных технологий может быть убыточно в краткосрочном и среднесрочном периодах, но они будут прибыльными в долгосрочном периоде, повышая экономическую эффективность и косвенно — качество лечения. Важно также решить проблему сохранения личных, конфиденциальных данных о пациентах и их здоровье [26].

## Результаты

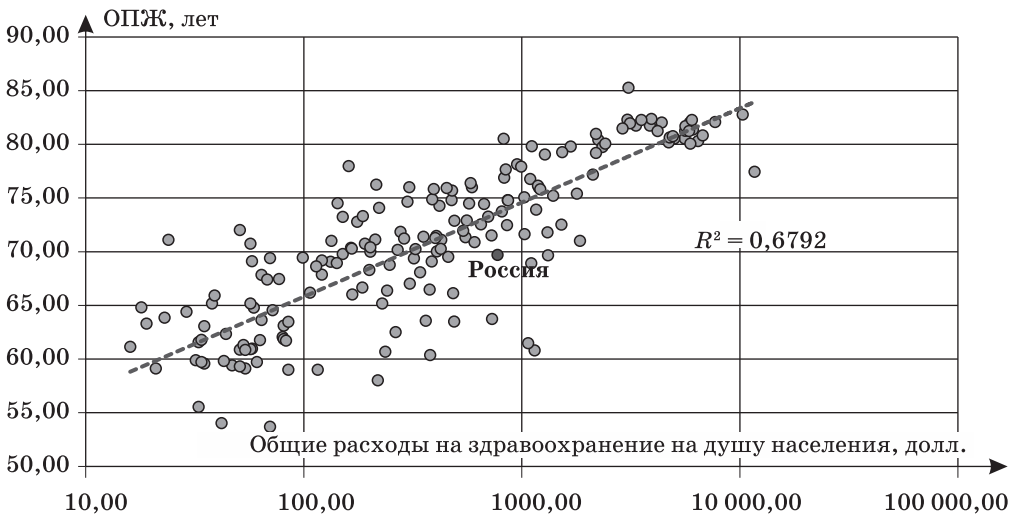
Проведенный обзор научных статей показал разнообразие методов оценки совмещения экономической эффективности и качества лечения, экономической и медицинской сфер в целом. В условиях процессов глобализации, в частности цифровых трансформаций, актуализируются технические средства повышения эффективности и качества. Для использования в России важны как изучения отдельных групп заболеваний, так и исследования в рамках отдельных стран, а также глобальные исследования.

На рис. 2, а хорошо видно, что общая результативность национальной сферы сбережения здоровья (аппроксимированная через показатель ОПЖ) положительно коррелирует с подушевыми затратами на нее в разных странах мира ( $R^2 = 0,6937$ ). Вместе с тем большинство стран мира располагаются выше линии тренда, что в целом означает хорошую эффективность затрат на здравоохранение и, очевидно, дополнительных мер по здоровьесбережению, а ряд стран, в том числе США, ЮАР и в меньшей степени Россия, имеют более низкую эффективность данной сферы, чем можно было бы ожидать исходя из глобального тренда. Ниже тренда также располагаются страны Африки (южнее Сахеля) с тяжелой эпидемиологической ситуацией. Еще нагляднее ситуация в России проявляется при оценке уровня мужской смертности (рис. 2, б), который находится ниже ожидаемого. Положительная корреляция подушевых затрат и уровня ОПЖ здесь также является закономерной ( $R^2 = 0,6792$ ). Строго говоря, ожидаемым уровнем ОПЖ (исходя из глобальной за-





а



б

Рис. 2. Соотношение общих подушевых расходов на здравоохранение (185 стран, уровень 2020–2021 гг.) и ОПЖ (2024) для населения в целом (а) или только мужского населения (б)

Fig. 2. Ratio of per capita total expenditure on health care (185 countries, 2020–2021) and life expectancy (2024) for the general population (а) or only the male population (б)

Источник: WHO Global Health Expenditure Database.

кономерности) для российских мужчин должно быть значение 73–74 года. В силу изложенного необходимо сосредоточиться на повышении эффективности общих усилий всех внутригосударственных и общественных сил для повышения эффективности национальной сферы здоровьесбережения. В этой связи целесообразно сделать ее комплексным объектом национального стратегирования.

## Эффективность здравоохранения в борьбе с сердечно-сосудистыми заболеваниями

В отношении сердечно-сосудистых заболеваний (ССЗ) эффективными мерами будет их профилактика — борьба с табакокурением, чрезмерным потреблением алкоголя, стимулирование снижения потребления соли и повышения физической активности. Данные факторы «обеспечивают» 70% случаев сердечно-сосудистых заболеваний и смертности [3]. Годовой ущерб от этих заболеваний составляет 3,2% ВВП [3]. Для принятия мер по увеличению эффективности лечения описываемых заболеваний необходимо оценить их экономический ущерб, который можно разделить на явную часть — затраты здравоохранения — и скрытую часть, составляющую непрямые потери в экономике. По своим объемам скрытая часть во многом превышает явную.

В «Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 г.»<sup>1</sup> есть проект «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями». Также существует государственная программа «Развитие здравоохранения»<sup>2</sup>. Созданы критерии качества оказания медицинских услуг в «Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи»<sup>3</sup> — показатели, отражающие скорость оказания и частоту использования современных методов медицинской помощи при острых инфарктах миокарда или ишемических инсультах. Вклад институтов здравоохранения составляет лишь 10–15% от всех факторов, определяющих состояние здоровья населения по ССЗ, более 50% — это факторы образа жизни.

На выделение наиболее эффективных инвестиций в профилактику ССЗ влияет то, что эффект наблюдается не сразу, а через значительный промежуток времени. ВОЗ разработала алгоритм оценки экономической эффективности борьбы с хроническими неинфекционными заболеваниями на основе сопоставления затрат, необходимых для реализации мер, и их экономического эффекта за счет повышения производительности труда вследствие снижения смертности, презентеизма и абсентеизма<sup>4</sup>. В России в рамках национального проекта «Демография»<sup>5</sup> действуют федеральные проекты, способствующие росту экономической эффективности борьбы с ССЗ: «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек» и «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва».

<sup>1</sup> Утвержден распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р (с изм. от 24.12.2021).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1640 (ред. от 30.05.2023) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие здравоохранения“».

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 29.12.2022 № 2497 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 г. и на плановый период 2024 и 2025 гг.».

<sup>4</sup> Non-communicable disease prevention and control: a guidance note for investment cases. 2019 [Электронный ресурс] // Non-communicable disease prevention and control: a guidance note for investment cases. World Health Organization. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/311180> (дата обращения: 12.02.2024).

<sup>5</sup> Паспорт национального проекта «Национальный проект “Демография”» [Электронный ресурс] // Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/41/62/НП%20Демография.pdf> (дата обращения: 19.06.2024).

## Эффективность здравоохранения в борьбе с онкологическими заболеваниями

Оценку эффективности региональной сферы здравоохранения можно проводить по уровню успешности лечения онкологических заболеваний. Проявление этой тяжелой группы заболеваний почти не зависит от уровня жизни и эпидемиологической ситуации, а без лечения практически всегда приводит к летальному исходу. В этой связи летальность онкобольных уже является отрицательным показателем медицинской эффективности региональной системы здравоохранения. Некоторые показатели представлены в табл. 1.

Средний возраст умерших от злокачественных новообразований вырос за 10 лет с 66,3 до 67,6 лет, а смертность от них сократилась на 3%, что свидетельствует в целом об успехах российского здравоохранения в борьбе с этой тяжелой группой заболеваний.

Таким образом, хорошо прослеживаются регионы (табл. 2), где высока выявляемость на ранней стадии заболевания, а также общая эффективность лечения (прежде всего, Москва), однако есть и регионы, где природные условия и низкое распространение вредных факторов также дают хорошие показатели по онкозаболеваемости, что все-таки затрудняет общую для всех субъектов России оценку эффективности региональных систем здравоохранения. Следует отметить, что относительно благополучными по распространенности онкозаболеваний могут

Таблица 1

### Матрица коэффициентов детерминации показателей онкозаболеваемости по субъектам РФ и ожидаемой продолжительности жизни их населения

Table 1. 'Matrix of cancer-related indicators' determination coefficients, by Russian regions and life expectancy

Показатель	Летальность от онкологических заболеваний в первый год после выявления	Общая летальность среди больных онкозаболеваниями	Доля больных онкозаболеваниями среди населения	Доля смертности от новообразований в общей смертности	ОПЖ в субъектах РФ
Летальность от онкологических заболеваний в первый год после выявления	1	—	—	—	—
Общая летальность среди больных онкозаболеваниями	0,21	1	—	—	—
Доля больных онкозаболеваниями среди населения	0,002	(-) 0,18	1	—	—
Доля смертности от новообразований в общей смертности	0,02	0,01	(-) 0,01	1	—
ОПЖ в субъектах РФ	(-) 0,26	(-) 0,28	(-) 0,02	(-) 0,01	1

Источник: Росстат (Регионы России. Социально-экономические показатели), Злокачественные новообразования в России в 2022 году (заболеваемость и смертность) / под ред. А. Д. Каприна [и др.]. М. : МНИОИ им. П. А. Герцена — филиал ФГБУ «НМИЦ радиологии» Минздрава России. 2023. 275 с. ISBN 978-5-85502-290-2.

**Регионы с наименьшими и наибольшими уровнями летальности  
от онкозаболеваний в 2022 г.**

Table 2. Regions with the lowest and the highest lethality from cancer in 2022

Субъекты РФ — наименьший уровень летальности	Доля умерших в первый год после выявления заболевания, %	Субъекты РФ — наименьший уровень летальности	Общая летальность в группе больных, %
1. Ленинградская область	10,5	1. Карачаево-Черкесская Республика	3,0
2. Республика Алтай	12,3	2. Республика Адыгея	3,0
3. Московская область	12,8	3. г. Москва	3,2
4. г. Москва	13,1	4. Республика Ингушетия	3,2
5. Чеченская Республика	13,1	5. Ростовская область	3,5
6. Карачаево-Черкесская Республика	13,3	6. Московская область	3,6
7. Ямало-Ненецкий АО	14,2	7. Республика Мордовия	3,8
8. Ростовская область	15,6	8. Ленинградская область	4,0
9. Республика Ингушетия	16,2	9. Тюменская обл.(б/а.о)	4,0
10. Тюменская обл. (б/а.о)	16,3	10. Калужская область	4,1
Субъекты РФ — наибольший уровень летальности	Доля умерших в первый год после выявления заболевания, %	Субъекты РФ — наибольший уровень летальности	Общая летальность в группе больных, %
76. Тульская область	24,1	76. Красноярский край	6,5
77. Вологодская область	25,0	77. Амурская область	6,6
78. Республика Саха (Якутия)	25,3	78. Чеченская Республика	6,7
79. Брянская область	25,5	79. Астраханская область	6,7
80. Республика Тыва	25,5	80. Приморский край	6,8
81. Еврейская авт. обл.	25,7	81. Республика Бурятия	7,1
82. Кировская область	25,9	82. Республика Саха (Якутия)	7,5
83. Чукотский авт. округ	27,1	83. Вологодская область	7,9
84. Амурская область	28,4	84. Республика Алтай	8,3
85. Республика Коми	29,9	85. Республика Тыва	11,8

Источники: Злокачественные новообразования в России в 2022 году (заболеваемость и смертность) / под ред. А.Д. Каприна [и др.]. М. : МНИОИ им. П.А. Герцена — филиал ФГБУ «НМИЦ радиологии» Минздрава России / 2023. 275 с. ISBN 978-5-85502-290-2.

выглядеть и регионы с существенными проблемами в сфере здравоохранения, поскольку значительная часть населения «не доживает» до возникновения онкозаболевания, так как умирает раньше от ССЗ.

## Обсуждение

Показательным тестом эффективности региональных систем здравоохранения может стать изучение последствий пандемии коронавируса (COVID-19). Здесь кросс-региональный анализ может также применяться с точки зрения отклонения того или иного региона от общероссийских трендов, например, это может быть слишком сильное снижение ОПЖ в пандемийные годы, нехарактерное для линейного тренда соотношения снижения ОПЖ — величина ОПЖ в допандемийный период (низкая эффективность системы здравоохранения) или, наоборот, сохранение небольшого отклонения ОПЖ от тренда (высокая эффективность).

Общая схема предлагаемого автором подхода к оценке стратегической эффективности здравоохранения на различных уровнях представлена на рис. 3. Схема учитывает тот факт, что ключевым глобальным трендом развития здравоохранения (как и стратегического управления) выступает цифровизация [5; 6; 8]. При этом цифровизация сама по себе трансформирует стратегические приоритеты здравоохранения [7]. Как на уровне страны (национальной сферы охраны здоровья и отрасли здравоохранения), так и на уровне регионов для оценки эффективности отрасли здравоохранения и сферы поддержания здоровья населения (возможно название «национальная (региональная) сфера здоровьесбережения») можно применять сравнительный анализ отклонения показателей здоровья населения от выявленных трендов как один из подходов оценки эффективности.

На базовых уровнях необходимо учитывать медицинскую, социальную (удовлетворенность) и экономическую составляющую. Экономическая составляющая делится на внутреннюю (оптимизация расходов) и внешнюю, связанную с сохранением для экономики здорового населения. Отмечается, что в настоящее время «не сформирована методологическая база для проведения комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности учреждений здравоохранения, которая бы в полной мере учитывала отраслевую специфику в современных условиях (поставленная исследовательская задача еще более многоплановая). Поэтому, несмотря на предпринимавшиеся в этом направлении шаги, сохраняется высокая потребность в проведении подобных исследований на базе учреждений здравоохранения различных видов и уровней» [9]. Как отмечено в докладе Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), системы здравоохранения теряют деньги. При этом большинство стран не используют в полном объеме имеющиеся ресурсы по причине нерационального или нецелевого расходования средств, плохого управления факторами производства [9]. Фрагментарность финансирования и администрирования были названы ВОЗ в числе основных причин неэффективного использования ресурсов системы здравоохранения<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Доклад о состоянии здравоохранения в мире. Финансирование систем здравоохранения. Путь к всеобщему охвату населения медико-санитарной помощью. ВОЗ. 2010 г. [Электронный ресурс] // ООН. URL: <https://www.un.org/ru/development/surveys/docs/whr2010.pdf> (дата обращения: 28.02.2024).

	Уровень сфера-отрасль	Стратегическая эффективность для государства	Подход к оценке
Национальный уровень	Сфера охраны здоровья (сбережения здоровья)	Соответствие национальным целям развития	Соотношение с трендом «подушевые расходы на здравоохранение — ОПЖ»
	Отрасль (система) здравоохранения	Достижение максимального результата в лечении и профилактике больных, исходя из возможностей финансирования сферы	Эффективность (медицинская и социально-экономическая) лечения отдельных особо опасных для жизни заболеваний
Региональный уровень	Сфера здоровьесбережения	Соответствие региональным целям развития	Соотношение с трендами
	Региональная система (отрасль) здравоохранения	Достижение максимального результата в лечении и профилактике больных, исходя из возможностей финансирования сферы	Эффективность (медицинская и социально-экономическая) лечения отдельных особо опасных заболеваний
Уровень ЛПУ	Часть отрасли	Достижение максимального результата в лечении и профилактике больных, исходя из возможностей финансирования	Медико-экономическая и социальная эффективность
Уровень медицинского работника	Персонал отрасли	Результативность участия в процессе лечения	Медико-экономическая эффективность
Уровень гражданина	Здоровый образ жизни	—	Продолжительность жизни и уровень здоровья
	Участие в выявлении и лечении заболеваний	—	Участие в диспансеризации, грамотное и аккуратное сотрудничество с системой здравоохранения в лечении



**ЦИФРОВОЙ КОНТУР СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, СВЯЗАННЫЙ С ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМОЙ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ, В РАМКАХ ПЛАТФОРМЫ — ПОДСИСТЕМА «ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Рис. 3. Комплексный подход к оценке стратегической эффективности по уровням охраны здоровья населения  
 Fig. 3. An integrated approach to assessing strategic effectiveness by level of public health protection

Источник: составлено автором.



## Заключение

Таким образом, система мер по достижению стратегических целей развития страны, связанных со здоровьем населения, не может включать только медицинские или медико-профилактические мероприятия. В нее целесообразно включать пропаганду здорового образа жизни, социальную поддержку людей старшего поколения и другие меры. В стратегировании стоит учитывать «сферу сбережения здоровья», включающую все, что связано с повышением ожидаемой продолжительности жизни и «систему здравоохранения» как отрасли экономики и социальной сферы, охватывающую сеть конкретных учреждений и органов. Таким образом, сфера, отрасль, регион, отдельное медицинское учреждение, его специализированное подразделение и отдельный специалист — медик, а также отдельный гражданин (пациент) должны составлять единую эффективную систему. Очевидно при этом, что сущность эффективности системы здравоохранения в целом и на уровне отдельных медицинских учреждений несколько различается.

Налаживание комплексной многоуровневой оценки медико-экономической эффективности здравоохранения является, по мнению автора, ключевой задачей формирования и реализации новой стратегии развития здравоохранения, а также соответствующих государственных программ и проектов. Для согласования национальных, региональных и глобальных интересов необходимо стратегическое управление системой здравоохранения в рамках единого цифрового контура.

## Литература

1. *Бабенко А. И., Пушкарев О. В.* Методологические основы комплексной оценки медико-экономической эффективности здравоохранения // Бюллетень Сибирского отделения Российской академии медицинских наук. 2014. Т. 34. № 2. С. 89–94.
2. *Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К.* Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
3. *Концевая А. В., Муканеева Д. К., Игнатьева В. И., Анциферова А. А., Драпкина О. М.* Экономика профилактики сердечно-сосудистых заболеваний в Российской Федерации // Российский кардиологический журнал. 2023. Т. 28. № 9. С. 21–28. DOI: 10.15829/1560-4071-2023-5521. EDN KNLBZO
4. *Марисов Л. В., Кобяцкая Е. Е., Бугарева М. М., Мецгер А. В.* Анализ медико-экономической эффективности деятельности структурных подразделений медицинской организации // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30. № 5. С. 853–858. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-5-853-858>
5. *Морозова Ю. А.* Развитие научно-инновационной базы цифровизации здравоохранения и медицины в России и мире // Страхование дело. 2019. № 6 (315). С. 38–53.
6. *Морозова Ю. А.* Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации. М.; СПб., 2021. 205 с.
7. *Морозова Ю. А.* Цифровизация как глобальный, страновой и отраслевой процесс в повышении результативности эффективности здравоохранения и медицины // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 4. С. 44–53.
8. *Сагов А. И.* Специфика экономического анализа эффективности деятельности учреждений здравоохранения // Экономические науки. 2012. Т. 2. № 87. С. 104–109.
9. *Соболева Е. А.* Бюджетно-страховая модель финансирования здравоохранения в России // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 3. С. 127–149. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-3-127-149
10. *Состояние онкологической помощи населению России в 2021 году / под ред. А. Д. Каприна, В. В. Старинского, А. О. Шахзадовой.* М. : МНИОИ им. П. А. Герцена. 2022. 239 с. ISBN 978-5-85502-275-9
11. *Alexander J. A., Weiner B. J., Griffith J.* Quality improvement and hospital financial performance // Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 2006. Vol. 27. N 7. P. 1003–1029.

12. Applegate L. M., Mason R. O., Thorpe D. Design of a management support system for hospital strategic planning // *Journal of Medical Systems*. 1986. Vol. 10. P. 79–95.
13. Beauvais B., Dolezel D., Ramamonjirivelo Z. An Exploratory Analysis of the Association between Hospital Quality Measures and Financial Performance // *Healthcare*. 2023. Vol. 11. N 20. P. 2758. DOI: 10.3390/healthcare11202758. PMID: 37893832; PMCID: PMC10606508
14. Cinaroglu S., Baser O. Understanding the relationship between effectiveness and outcome indicators to improve quality in healthcare // *Total Quality Management & Business Excellence*. 2018. Vol. 29. N 11–12. P. 1294–1311. DOI: 10.1080/14783363.2016.1253467
15. Denis J. L., Langley A., Lozeau D. The role and impact of formal strategic planning in public hospitals // *Health Services Management Research*. 1995. Vol. 8. N 2. P. 86–110.
16. Devers K. J., Pham H. H., Liu G. What is driving hospitals' patient-safety efforts? // *Health Affairs*. 2004. Vol. 23. N 2. P. 103–115.
17. Fontaine P., Ross S. E., Zink T., Schilling L. M. Systematic review of health information exchange in primary care practices // *The Journal of the American Board of Family Medicine*. 2010. Vol. 23. N 5. P. 655–670. DOI: 10.3122/jabfm.2010.05.090192
18. Frisse M. E., Johnson K. B., Nian H., Davison C. L., Gadd C. S., Unertl K. M., Turri P. A., Chen Q. The financial impact of health information exchange on emergency department care // *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2012. Vol. 19. N 3. P. 328–333. DOI: 10.1136/amiajnl-2011-0-0394
19. Goes J. B., Zhan C. The effects of hospital-physician integration strategies on hospital financial performance // *Health Services Research*. 1995. Vol. 30. N 4. P. 507.
20. Groff J. E., Lien D., Su J. Measuring efficiency gains from hospital mergers // *Research in Healthcare Financial Management*. 2007. Vol. 11. N 1. P. 77–90.
21. Holt H. D., Clark J., DelliFraine J., Brannon D. Organizing for performance: what does the empirical literature reveal about the influence of organizational factors on hospital financial performance? // *Biennial review of health care management*. 2011. P. 21–62.
22. Kaissi A. A., Begun J. W. Strategic planning processes and hospital financial performance // *Journal of Healthcare Management*. 2008. Vol. 53. N 3. P. 197–208.
23. Kringos D. S., Sunol R., Wagner C. et al. The influence of context on the effectiveness of hospital quality improvement strategies: a review of systematic reviews // *BMC Health Services Research*. 2015. Vol. 15. P. 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0906-0>
24. Li L. X., Collier D. A. The role of technology and quality on hospital financial performance: an exploratory analysis // *International Journal of Service Industry Management*. 2000. Vol. 11. N 3. P. 202–224.
25. Martin D., Shulman K., Santiago-Sorrell P., Singer P. Priority-setting and hospital strategic planning: a qualitative case study // *Journal of Health Services Research & Policy*. 2003. Vol. 8. N 4. P. 197–201.
26. Perera F. P. R., Peiró M. Strategic planning in healthcare organizations // *Revista Española de Cardiología (English Edition)*. 2012. Vol. 65. N 8. P. 749–754.
27. Ramamonjirivelo Z., Weech-Maldonado R., Hearld L., Pradhan R., Davlyatov G. K. The Privatization of Public Hospitals: Its Impact on Financial Performance // *Medical Care Research and Review*. 2020. Vol. 77. N 3. P. 249–260.
28. Sadeghifar J., Jafari M., Tofighi S., Ravaghi H., Maleki M. R. Strategic planning, implementation, and evaluation processes in hospital systems: A survey from Iran // *Global journal of health science*. 2015. Vol. 7. N 2. P. 56.

#### Об авторе:

**Морозова Юлия Александровна**, заместитель главного врача по экономическим вопросам Городской клинической больницы № 24 Департамента здравоохранения города Москвы (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; morozova.u24@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0524-6937

#### References

1. Babenko A. I., Pushkarev O. V. Methodological foundations for a comprehensive assessment of the medical and economic effectiveness of healthcare // *Bulletin of the Siberian Branch of the Russian Academy of Medical Sciences [Bjulleten' sibirskogo otdelenija rossijskoj akademii medicinskih nauk]*. 2014. T. 34. N 2. P. 89–94. (In Russ.)

2. *Kvint V. L., Novikova I. V., Alimuradov M. K.* Coordination of global and national interests with regional strategic priorities // Economics and management [Ekonomika i upravlenie]. 2021. Vol. 27. N 11. P. 900–909. (In Russ.) DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
3. *Kontsevaya A. V., Mukaneeva D. K., Ignatieva V. I., Antsiferova A. A., Drapkina O. M.* Economics of prevention of cardiovascular diseases in the Russian Federation // Russian Journal of Cardiology [Rossijskij kardiologicheskij zhurnal]. 2023. Vol. 28. N 9. P. 21–28. doi:10.15829/1560-4071-2023-5521. (In Russ.) EDN KNLBZO
4. *Marisov L. V., Kobyatskaya E. E., Butareva M. M., Metzger A. V.* Analysis of the medical and economic efficiency of the activities of structural units of a medical organization // Problems of social hygiene, health care and history of medicine [Problemy social'noj gigieny, zdavoohraneniya i istorii mediciny]. 2022. Vol. 30. N 5. P. 853–858. (In Russ.) DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-5-853-858>
5. *Morozova Yu. A.* Development of the scientific and innovative base for digitalization of healthcare and medicine in Russia and the world // Insurance business. [Strakhovoe delo] 2019. N 6 (315). P. 38–53. (In Russ.)
6. *Morozova Yu. A.* Strategic priorities for innovative development of Russian healthcare in the context of digitalization. Moscow; Saint Petersburg, 2021. 205 p. (In Russ.)
7. *Morozova Yu. A.* Digitalization as a global, country and sectoral process in increasing the effectiveness and efficiency of healthcare and medicine // Intellect. Innovation. Investments. [Intelлект. Innovatsii. Investitsii]. 2019. N 4. P. 44–53. (In Russ.)
8. *Sagov A. I.* Specifics of economic analysis of the effectiveness of health care institutions // Economic Sciences [Ekonomicheskie nauki]. 2012. T. 2. N 87. P. 104–109. (In Russ.)
9. *Soboleva E. A.* Budgetary and insurance model of healthcare financing in Russia // Finance: theory and practice [Finansy: teorija i praktika]. 2021. Vol. 25. N 3. P. 127–149. (In Russ.) DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-3-127-149
10. *The state of cancer care for the population of Russia in 2021 / ed. by A. D. Kaprin, V. V. Starinsky, A. O. Shakhzadova.* Moscow : MNIOL under P. A. Herzen. 2022. 239 p. (In Russ.) ISBN 978-5-85502-275-9
11. *Alexander J. A., Weiner B. J., Griffith J.* Quality improvement and hospital financial performance // Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 2006. Vol. 27. N 7. P. 1003–1029.
12. *Applegate L. M., Mason R. O., Thorpe D.* Design of a management support system for hospital strategic planning // Journal of Medical Systems. 1986. Vol. 10. P. 79–95.
13. *Beauvais B., Dolezel D., Ramamonjariavelo Z.* An Exploratory Analysis of the Association between Hospital Quality Measures and Financial Performance // Healthcare. 2023. Vol. 11. N 20. P. 2758. DOI: 10.3390/healthcare11202758. PMID: 37893832; PMCID: PMC10606508
14. *Cinaroglu S., Baser O.* Understanding the relationship between effectiveness and outcome indicators to improve quality in healthcare // Total Quality Management & Business Excellence. 2018. Vol. 29. N 11–12. P. 1294–1311. DOI: 10.1080/14783363.2016.1253467
15. *Denis J. L., Langley A., Lozeau D.* The role and impact of formal strategic planning in public hospitals // Health Services Management Research. 1995. Vol. 8. N 2. P. 86–110.
16. *Devers K. J., Pham H. H., Liu G.* What is driving hospitals' patient-safety efforts? // Health Affairs. 2004. Vol. 23. N 2. P. 103–115.
17. *Fontaine P., Ross S. E., Zink T., Schilling L. M.* Systematic review of health information exchange in primary care practices // The Journal of the American Board of Family Medicine. 2010. Vol. 23. N 5. P. 655–670. DOI: 10.3122/jabfm.2010.05.090192
18. *Frisse M. E., Johnson K. B., Nian H., Davison C. L., Gadd C. S., Unertl K. M., Turri P. A., Chen Q.* The financial impact of health information exchange on emergency department care // Journal of the American Medical Informatics Association. 2012. Vol. 19. N 3. P. 328–333. DOI: 10.1136/amiajnl-2011-0-0-0394
19. *Goes J. B., Zhan C.* The effects of hospital-physician integration strategies on hospital financial performance // Health Services Research. 1995. Vol. 30. N 4. P. 507.
20. *Groff J. E., Lien D., Su J.* Measuring efficiency gains from hospital mergers // Research in Healthcare Financial Management. 2007. Vol. 11. N 1. P. 77–90.
21. *Holt H. D., Clark J., DelliFraine J., Brannon D.* Organizing for performance: what does the empirical literature reveal about the influence of organizational factors on hospital financial performance? // Biennial review of health care management. 2011. P. 21–62.
22. *Kaissi A. A., Begun J. W.* Strategic planning processes and hospital financial performance // Journal of Healthcare Management. 2008. Vol. 53. N 3. P. 197–208.

23. *Kringos D. S., Sunol R., Wagner C. et al.* The influence of context on the effectiveness of hospital quality improvement strategies: a review of systematic reviews // *BMC Health Services Research*. 2015. Vol. 15. P. 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0906-0>
24. *Li L. X., Collier D. A.* The role of technology and quality on hospital financial performance: an exploratory analysis // *International Journal of Service Industry Management*. 2000. Vol. 11. N 3. P. 202–224.
25. *Martin D., Shulman K., Santiago-Sorrell P., Singer P.* Priority-setting and hospital strategic planning: a qualitative case study // *Journal of Health Services Research & Policy*. 2003. Vol. 8. N 4. P. 197–201.
26. *Perera F. P. R., Peiró M.* Strategic planning in healthcare organizations // *Revista Española de Cardiología (English Edition)*. 2012. Vol. 65. N 8. P. 749–754.
27. *Ramamonjjarivelo Z., Weech-Maldonado R., Hearld L., Pradhan R., Davlyatov G. K.* The Privatization of Public Hospitals: Its Impact on Financial Performance // *Medical Care Research and Review*. 2020. Vol. 77. N 3. P. 249–260.
28. *Sadeghifar J., Jafari M., Tofighi S., Ravaghi H., Maleki M. R.* Strategic planning, implementation, and evaluation processes in hospital systems: A survey from Iran // *Global journal of health science*. 2015. Vol. 7. N 2. P. 56.

**About the author:**

**Julia A. Morozova**, Deputy Chief Physician for Economic Affairs of the City Clinical Hospital N 24 of the Moscow Department of Health (Moscow, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences; morozova.u24@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0524-6937

# Стратегические направления развития электронной отрасли промышленности России

Шацкая И. В.

Московский государственный технический университет радиотехники, электроники и автоматики (РТУ МИРЭА), Москва, Российская Федерация; shatskaya@mirea.ru

## РЕФЕРАТ

Беспрецедентная санкционная политика в отношении России заставляет задумываться о путях развития отечественной экономики, одним из приоритетных направлений которой является развитие отечественной электронной отрасли промышленности — самой наукоемкой отрасли машиностроения, структурного ядра постиндустриальной волны в соответствии с волновой концепцией Э. Тоффлера. Именно электронная продукция, включая компоненты и изделия из них, чрезвычайно дифференцирована и, в том числе, служит комплектующим к иным промышленным и потребительским товарам. Значит без развития электронной отрасли промышленности затруднительным становится развитие других сфер и отраслей экономики.

Цель публикации — определить базовую стратегию развития электронной отрасли промышленности России. Задачи статьи — обозначить стратегическую роль инноваций в электронике и микроэлектронике в достижении Россией технологического суверенитета.

В основе статьи лежит общая теория стратегии и методология стратегирования академика, иностранного члена Российской академии наук В. Л. Квинта, разработанная в Центре стратегических исследований института математических исследований сложных систем и кафедрой экономической и финансовой стратегии МГУ им. М. В. Ломоносова.

В статье содержится обзор глобальных инновационных тенденций и стартапов, которые сегодня трансформируют электронную отрасль промышленности. В дополнение к обзору автор приводит статистическую информацию об уровне освоения этих технологий в России.

Стратегия развития электронной отрасли промышленности России должна быть основана на переориентации на инновационные изделия и компоненты, а также на инновационные способы производства.

**Ключевые слова:** электронная отрасль промышленности России, стратегия развития, глобальные тенденции, микроэлектроника, производство полупроводников, технологии производства электронных изделий и компонентов

**Для цитирования:** Шацкая И. В. Стратегические направления развития электронной отрасли промышленности России // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 63–72.

## The Strategic Directions for the Development of the Electronic Industry in Russia

Irina V. Shatskaya

Russian Technological University (RTU MIREA), Moscow, Russian Federation; shatskaya@mirea.ru

## ABSTRACT

The unprecedented sanctions policy against Russia forces us to think about the directions of development of the domestic economy. One of the priority directions is the development of the domestic electronic industry — the most knowledge-intensive branch of mechanical engineering, the structural core of the post-industrial wave in accordance with the wave concept of E. Toffler. It is electronic products, including components and products made from them, that are extremely differentiated and, among other things, serve as components for other in-

dustrial and consumer goods. This means that the development of other spheres and sectors of the economy becomes difficult without the development of the electronic industry.

To determine the basic strategy for the development of the electronic industry in Russia.

Tasks of the article — to identify the strategic role of innovations in electronics and microelectronics in Russia's achievement of technological sovereignty.

The article is based on the general theory of strategy and methodology of strategizing by academician, foreign member of the Russian Academy of Sciences V. L. Kvint, developed at the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems and the Department of Economic and Financial Strategy of Lomonosov Moscow State University.

The article provides an overview of global innovation trends and startups that are transforming the electronic industry today. In addition to the review, the author provides statistical information on the level of development of these technologies in Russia.

The strategy for the development of the electronic industry in Russia should be based on a reorientation towards innovative products and components, as well as innovative production methods.

**Keywords:** electronic industry of Russia, development strategy, global trends, microelectronics, semiconductor manufacturing, technologies for the production of electronic products and components

**For citing:** Shatskaya I.V. The Strategic Directions for the Development of the Electronic Industry in Russia // Administrative Consulting, 2024. N 4. P. 63–72.

---

Электронная отрасль промышленности, сосредоточенная на производстве электронных компонентов и изделий, является самой наукоемкой отраслью машиностроения. Безпрецедентный всплеск глобального развития и роста электронной промышленности наряду с изменением потребительских предпочтений за последние 20 лет привел к изобилию разнообразного электронного оборудования. Невзирая на зафиксированный в прошедшее десятилетие спад производства электронных компонентов и изделий, с 2020 г. в мире вновь наметилась позитивная тенденция и по прогнозам специалистов глобальный объем рынка электроники к 2030 г. составит 790 млрд долл.<sup>1</sup>

Подъем электронной отрасли промышленности был обеспечен благодаря ряду макроэкономических факторов, включая ускорившееся проникновение смартфонов на развивающиеся рынки, вызванный пандемией COVID-19, рост спроса на электротехнические товары, включая носимую электронику, распространение цифровых технологий в промышленной среде (например, робототехника и умные фабрики), электрификацию и электронизацию сферы мобильной связи и усовершенствования телекоммуникационной инфраструктуры (например, 5G).

В научной литературе появляются работы, в которых электронная отрасль промышленности рассматривается в качестве важнейшего компонента стратегии построения индустриальной экономики. Например, Э. Браун делает акцент на структурном ядре глобальной индустриальной системы в ходе волны индустриализации, рассматривая в качестве него сталелитейную промышленность и характеризую ее как фундамент, на котором построены другие отрасли. На этапе постиндустриального развития, по мнению Э. Брауна, уже электронная отрасль промышленности становится символом промышленных достижений в силу своих особенностей<sup>2</sup>:

- электронная продукция, включая компоненты и изделия из них, чрезвычайно дифференцирована и, в том числе, служит комплектующим к иным промышленным и потребительским товарам;

<sup>1</sup> The Electronics Industry of Today and Tomorrow [Электронный ресурс]. URL: <https://emag.directindustry.com/2023/02/20/the-electronics-industry-of-today-and-tomorrow/> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> Braun E. Electronics and Industrial Development [Электронный ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43541605.pdf> (дата обращения: 20.06.2024).



- современная микроэлектроника и вычислительная техника считаются главными достижениями научной эры.

Анализируя электронную отрасль промышленности, следует принять во внимание, что она состоит из множества разрозненных подотраслей: бытовой электроники, промышленной электроники, телекоммуникаций и производства компьютеров. Каждая из этих подотраслей, в свою очередь, может быть разделена на еще более мелкие подотрасли. Производство электронных компонентов, например, включает изготовление активных компонентов, которые в настоящее время в основном изготавливаются из полупроводниковых материалов (полупроводниковая промышленность), и пассивных компонентов, таких как резисторы, конденсаторы и печатные платы.

По некоторым оценкам, до 2022 г. в отечественной отрасли электронной промышленности было задействовано около 3000 предприятий, из которых 500 находились под государственным контролем и выполняли госзаказ, остальные — частные предприятия, включая российские отделения международных корпораций, в большинстве своем сконцентрированные на производстве товаров потребительского спроса<sup>1</sup>. В 2022 г. часть иностранных предприятий — производителей электроники — покинули российский рынок. Несмотря на это, по данным Ассоциации российских разработчиков и производителей электроники (АРПЭ)<sup>2</sup>, опубликованным в феврале 2024 г., производство электронного оборудования в нашей стране в 2023 г. увеличилось на 20% по сравнению с 2022 г. Главными причинами роста стали приход на российский рынок электроники частных инвесторов и выход на проектную мощность новых заводов, занятых производством электронного оборудования. Кроме того, по прогнозам экспертов, до конца 2024 г. производство электронного оборудования в России увеличится на 10–15% по отношению к 2023 г.<sup>3</sup>

Как отмечается в исследовании Центра современной электроники<sup>4</sup>, сегмент отечественного рынка электроники, пользующийся самым высоким спросом, — это производство электронных изделий и компонентов военной и аэрокосмической техники (39% общего объема рынка). За ним следуют сегмент промышленной электроники (20%), оборудование для связи (10%), системы безопасности (9%), светотехника и табло (8%), торговое оборудование и медицинская электроника (по 4% рынка на каждый сегмент), потребительская и автомобильная электроника (по 3% рынка соответственно).

Одной из основных проблем российского рынка электроники, сохраняющихся в 2024 г., является высокая зависимость от импорта, при этом имеющиеся в наличии отечественные производственные мощности не могут покрыть всей потребности страны. Развитие же отечественной электроники сдерживает недостаточно развитое производство электронной компонентной базы. В дополнение к этому Россию покинули многие иностранные поставщики электронных компонентов.

Будущее российской экономики — за техническим и технологическим перевооружением производства [11, с. 34]. Например, А. Г. Аганбегян, Б. Н. Порфирьев и А. А. Шилов придерживаются мнения, что «к 2035 г. нужно поставить задачу приближения к технологическому уровню развитых стран. Для этого, в первую очередь, должен быть обеспечен подъем и техническая реконструкция машиностроительных предприятий, с тем чтобы техническое перевооружение во многом базировалось на отечественном оборудовании мирового уровня» [10, с. 206].

<sup>1</sup> Обзор электронной промышленности России [Электронный ресурс]. URL: <https://expoelctronica.ru/ru/news/2020/january/23/industry-review/> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> Электронная промышленность (рынок России) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электронная\\_промышленность\\_%28рынок\\_России%29](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электронная_промышленность_%28рынок_России%29) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Обзор электронной промышленности России.

Только в 2024 г.<sup>1</sup> в интересах поддержки отрасли Правительство России выделяет 210 млрд руб. Из них 770 млн руб. — на развитие отрасли микроэлектроники в части производства материала для микрочипов. Для этой цели осенью 2023 г. Министерство промышленности и торговли в рамках программы «Развитие электронного машиностроения на период до 2030 г.» разработало проект по производству компаунда<sup>2</sup>. Проект должен быть реализован до окончания 2025 г.

Здесь следует отметить, что тенденция, связанная с налаживанием собственного производства изделий микроэлектроники, распространяется не только на Россию, но и на США и страны Евросоюза. В течение многих лет мировой рынок полупроводников зависел от Азии, где производится почти 2/3 чипов, особенно на Тайване, в Китае и Южной Корее. Сбои последних лет, в особенности в период пандемии COVID-19, заставили американских и европейских производителей осознать, что для борьбы с дефицитом необходима большая автономия. Закон о европейских чипах<sup>3</sup>, о котором было объявлено в феврале 2022 г., предусматривает выделение 43 млрд евро до 2027 г. на развитие европейской полупроводниковой экосистемы. Схожий по своим целям Закон о чипах и науке в США предусматривает выделение на их реализацию 280 млрд долл. США, Южная Корея, Япония и Индия объявили о крупномасштабных инвестиционных программах, налоговых льготах и специальных программах по расширению своего производственного присутствия.

Министерство промышленности и торговли России в рамках форума «Микроэлектроника — 2023» представило Дорожную карту развития отечественной микроэлектроники. По планам Министерства, в ближайшие годы микроэлектронные предприятия смогут «производить продукцию по топологическим нормам 130 нм. В 2026 г. топология составит 65 нм, в 2027 г. — 28 нм, в 2030 г. — 14 нм»<sup>4</sup>. Это в самом деле может стать грандиозным достижением отечественной микроэлектроники и открывает широкие перспективы для развития самых разных сегментов электронной отрасли промышленности России. Для сравнения, крупнейший производитель и экспортер микроэлектроники в России АО «Микрон» «выпускает различные виды продукции, например, банковские и транспортные карты на чипах типоразмером 180 нм»<sup>5</sup>. При этом, как отмечает академик РАН, научный руководитель Института проблем проектирования в микроэлектронике РАН А. Л. Стемповский, «уровень 180 нм (мировыми — *Прим. авт.*) лидерами был достигнут более 20 лет назад, 90 нм — более 10 лет, а сейчас они вышли на 7 нм и даже 3 нм. Это совсем другая микроэлектроника. Чтобы ее создавать, нужны принципиально новая электронная промышленность, новые заводы, новые САПР»<sup>6</sup>.

На фоне стремительной цифровой трансформации экономики другая задача, стоящая перед отечественной отраслью электронной промышленности, — использование глобальных новейших технологических достижений в производственных процессах и проектировании компонентов в целях ускорения роста отрасли. Основные тенденции мировой электронной промышленности включают использование

<sup>1</sup> Электронная промышленность (рынок России).

<sup>2</sup> Компаунд — специальный материал, используемый для производства микроэлектроники.

<sup>3</sup> The Electronics Industry of Today and Tomorrow [Электронный ресурс]. URL: <https://ema.directindustry.com/2023/02/20/the-electronics-industry-of-today-and-tomorrow/> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> Российская микроэлектроника перейдет на топологию 28 нм. Много это или мало? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2023-10-11\\_rossijskaya\\_mikroelektronika](https://www.cnews.ru/news/top/2023-10-11_rossijskaya_mikroelektronika) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>5</sup> Как Россия может осуществить прорыв в микроэлектронике [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2022/10/18/svoj-chip-v-golove.html> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>6</sup> Там же.

передовых материалов, органическую электронику и миниатюризацию. Кроме того, прорывные технологии, такие как искусственный интеллект и интернет вещей, позволяют внедрять на промышленных предприятиях интеллектуальные методы производства. Рассмотрим глобальные инновационные тенденции и стартапы, которые сегодня трансформируют электронную отрасль промышленности<sup>1</sup>. Например, производство передовых электронных материалов. В течение нескольких десятилетий полупроводниковая промышленность зависела от кремния, но имеется предел возможностям литографии и нанесения рисунка на кремниевый материал. Поэтому инновации для повышения производительности интегральных схем основаны на новых материалах и архитектурах. Мировые стартапы сосредоточены на создании альтернатив кремнию и другим полупроводниковым материалам или композициям, таким как графен и наноматериалы, для обеспечения высокой производительности и экономичности. В России коммерческим производством и внедрением графена — самого тонкого материала в мире — занимается ограниченное число предприятий, например «Русграфен», «Графенокс», «Нанотехцентр», «Актив-нано», ПКФ «Альянс», «АкКО Лаб», «Граф-СК», «Графсенсорс». Вместе с тем, на сегодняшний день в нашей стране до сих пор отсутствует государственная программа развития графеновых технологий.

Производство гибкой электроники и органической электроники, очевидными преимуществами которой перед неорганической являются экономичность, гибкость, оптическая прозрачность, экологичность. Разработка схем с микробиологическими компонентами или производство устройств из биоразлагаемых и перерабатываемых материалов рассматривается как следующий тренд в производстве электроники. «Основные устройства органической электроники — солнечные батареи, светодиоды, транзисторы»<sup>2</sup>. Следует отметить, что гибкая электроника — динамично растущая отрасль. Мировой объем выпуска печатной, гибкой и органической электроники по прогнозам IDTechEx к 2030 г. составит 74 млрд долл. в год. В то же время российский рынок гибкой электроники пока находится в стадии становления. В 2020 г. при «ТехноСпарке» в г. Троицке начал работу Российский центр гибкой электроники (РЦГЭ) — компания мирового уровня, проектировщик и производитель ключевых компонентов микроэлектроники и фотоники на базе тонкопленочных транзисторных матриц<sup>3</sup>. Центр специализируется на производстве гибких органических TFT-матриц и иных микроэлектронных технологий последнего поколения. Одним из достижений Центра является технология, которая регулирует прозрачность пленки стекла за доли секунды: «теперь такое стекло планируется встраивать в фары, окна и люки отечественных автомобилей, а в дальнейшем и в обычные очки с диоптриями, превращая их по щелчку переключателя в солнцезащитные»<sup>4</sup>.

Искусственный интеллект влияет на рост производства полупроводников двумя способами: во-первых, за счет увеличения спроса на инновационные электронные компоненты с поддерживаемой искусственного интеллекта, во-вторых, за счет совершенствования процессов производства и проектирования изделий. Традиционные методы имеют ограничения в плане изменения циклов разработки продукта, улучшения процессов проектирования продукта и уменьшения

<sup>1</sup> Top 10 Electronics Industry Trends & Innovations in 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/electronics-manufacturing-trends/> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> Органическая электроника — сказка или реальность? [Электронный ресурс]. URL: [https://phys.msu.ru/rus/about/sovphys/ISSUES-2016/06\(122\)-2016/25255/](https://phys.msu.ru/rus/about/sovphys/ISSUES-2016/06(122)-2016/25255/) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> Официальный сайт Российского центра гибкой электроники [Электронный ресурс]. URL: <https://rcge.rf> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> Там же.

количества дефектов. Но применение искусственного интеллекта устраняет все эти ограничения<sup>1</sup>.

Интернет вещей, который пересматривает производственный процесс и управляет практиками, которых, как оказалось, трудно достичь с помощью традиционных подходов. На «умных» фабриках, применяющих интернет вещей, электронные промышленные устройства самостоятельно обрабатывают и хранят данные при цифровом подключении. Специалистами подсчитано, что применение технологии интернета вещей промышленными предприятиями позволяет сократить себестоимость их производства на 25%, операционные расходы — на 30%<sup>2</sup>.

По данным экспертов<sup>3</sup>, в 2023 г. объем российского рынка промышленного интернета вещей вырос на 8% по сравнению с 2022 г. и достиг 144,4 млрд руб. Аналитики считают, что прирост объема рынка в 2025–2026 гг. составит 11% и к концу этого периода достигнет 188,9 млрд руб.

Вместе с тем, по данным российской ИТ-компании САТЕЛ<sup>4</sup>, только 27% предприятий в России используют технологию интернета вещей, в то время как в США — 69%.

Производство встраиваемых систем — выпуск процессорных плат и периферийных модулей различных форматов, которые определяют скорость, безопасность, размер и мощность электронного устройства. Глобальный сектор проектирования и производства таких систем претерпевает многочисленные инновации, направленные на повышение производительности, безопасности и возможностей подключения. Кроме того, на предприятиях по производству электроники эти системы полезны для улучшения управления и мониторинга оборудования. В тройку мировых лидеров по производству встраиваемых систем входят корпорации Atmel, Intel, Texas Instruments<sup>5</sup>. Все эти компании — американские. Помимо США глобальное лидерство по производству встраиваемых систем принадлежит Европе.

Следует отметить, что российские производители электроники GS Group и Fplus расширяют мощности по выпуску материнских плат. Так, GS Group в феврале 2024 г. в связи с ростом числа заказов на 28% запустила дополнительную производственную линию, благодаря которой ожидается удвоение мощности до 1 млн плат в год<sup>6</sup>. Примечательно, что если раньше выпускаемые материнские платы применялись для ноутбуков, то сейчас компанией налажено производство сложных серверных плат и устройств для телекоммуникационного оборудования.

Миниатюрная электроника как результат тенденции ощутимого уменьшения размеров приборов и устройств, свойственного цифровой экономике [9, с. 114], дает возможность расширить области применения продукции электронной отрасли промышленности. К примеру, приложения для здравоохранения и автомобильной промышленности имеют ограничения по пространству с точки зрения реализации конкретных устройств. Теперь же появляются инновации, позволяющие

<sup>1</sup> Top 10 Electronics Industry Trends & Innovations in 2024.

<sup>2</sup> В России только 27% предприятий используют технологии промышленного интернета вещей [Электронный ресурс]. URL: [https://www.idexpert.ru/news/V-Rossii-tolko-27--predpriyatii-ispolzuyut-tehnologii-promyshlennogo-interneta-veshchey/?sphrase\\_id=15610566](https://www.idexpert.ru/news/V-Rossii-tolko-27--predpriyatii-ispolzuyut-tehnologii-promyshlennogo-interneta-veshchey/?sphrase_id=15610566) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> Подсчитан объем рынка интернета вещей в РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://rspectr.com/infographics/eksperty-podschitali-obem-rynka-interneta-veshhej-v-rf> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Доля рынка встраиваемых систем растет в среднем на 7,20% к 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.icrowdru.com/2022/11/22/доля-рынка-встраиваемых-систем-расте/> (дата обращения: 03.06.2024).

<sup>6</sup> Расширение производства плат [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-01-26\\_v\\_rossii\\_narashchivaetsya\\_proizvodstvo](https://www.cnews.ru/news/top/2024-01-26_v_rossii_narashchivaetsya_proizvodstvo) (дата обращения: 20.06.2024).

сделать электронные компоненты как можно меньше при сохранении скорости, надежности и эффективности. Другим важным аспектом миниатюризации является интеграция все большего количества функций в один компонент. Например, датчики naponet и ножи для вилочных погрузчиков — это несколько недавних разработок в области миниатюрных электронных компонентов.

В 2022 г. государственная корпорация «Ростех» сделала доклад<sup>1</sup> об успешном производстве холдингом «Росэлектроника» первого в России миниатюрного микродисплея на органических электролюминесцентных светодиодах (OLED-дисплея). Диаметр дисплея сопоставим с монетой Банка России номиналом 10 руб. Отмечается, что такой дисплей можно применять в очках виртуальной, дополненной и смешанной реальности, а также для установки в фото- и видеокамерах, специальной тепловизионной технике. По данным «Ростех», в мире насчитывается всего пять стран, обладающих такой технологией создания дисплеев.

Обзор глобальных инновационных технологий в электронной отрасли промышленности, а также отечественных стартапов позволяет сделать вывод о том, что производство электроники в России развивается. В некоторых сферах это происходит ускоренными темпами, и российские технологии и изделия ни в чем не уступают зарубежным. В чем-то, к примеру, в микроэлектронике, производстве полупроводников, Россия значительно отстала от других стран и в ближайшие несколько лет должна сделать практически невозможное — догнать их в целях обеспечения гарантированного технологического суверенитета. В соответствии с теорией стратегии академика В. Л. Квинта, основателя научной школы стратегирования МГУ им. М. В. Ломоносова, «процесс формирования технологической независимости не является одномоментным и краткосрочным. Бесспорно, он имеет долгосрочный характер и затрагивает широкий спектр факторов, придавая ему стратегическое значение» [3, с. 59]. Реализация этого процесса требует разработки стратегий развития не только национального уровня, но также и регионального, отраслевого и даже корпоративного [8]. Причем технологический суверенитет не является самоцелью, ради достижения которой разрабатывается стратегия, напротив, он должен учитывать обеспечение «общественной полезности через повышение всех характеристик качества жизни населения, что и предопределяет целесообразность новаторских научно-технологических разработок» [3, с. 59].

Как отмечает В. Л. Квинт по вопросу формирования стратегических приоритетов промышленного развития нашей страны, «концепция целостной национальной стратегии является такой интеллектуальной инновацией, которая при внедрении позволит выстроить экономическую деятельность государства таким образом, чтобы предотвратить резкие падения экономических показателей» [1, с. 277]. Обзор государственных программ и проектов позволил авторам сделать вывод о том, что «среди приоритетов, вышедших на первый план и приобретающих статус стратегических, стала промышленная политика государства, направленная на восстановление и расширение собственного производства с переориентацией на инновационные товары и способы производства» [1, с. 280]. Схожего мнения придерживается Ж. Майер, акцентирующий внимание на том, что «инновационная политика страны, которая придает приоритетное значение развитию внутренних инноваций, существенно увеличивает потенциал индустриализации как стратегии развития в цифровую эпоху» [7, с. 2515].

Безусловно, стратегия развития электронной отрасли промышленности России, основанная на переориентации на инновационные изделия и компоненты, а также на инновационные способы производства является абсолютно верной. Нашей страной накоплен огромный потенциал в части развития электроники, в том чис-

<sup>1</sup> «Ростех» показал первый в России миниатюрный OLED-дисплей [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/news/658861/> (дата обращения: 24.06.2024).

ле кадровый. Помимо упомянутых в данной статье технологий наша страна занимается развитием, к примеру, печатной электроники. Здесь следует отметить, что печать электронных компонентов на полупроводниковой подложке является наиболее эффективным способом снижения общей стоимости производственного процесса. Другое направление развития российской электроники — 3D-печать. Аддитивное производство в электронной отрасли промышленности устраняет необходимость в плоских печатных платах<sup>1</sup>. Это позволяет создавать новые инновационные конструкции и формы, которые невозможно изготовить обычными способами. 3D-принтеры также изготавливают электронные компоненты как единую непрерывную деталь, эффективно создавая полнофункциональную электронику, которая практически не требует сборки. Следовательно, внедрение этой тенденции в производстве электроники ускоряет создание прототипов, обеспечивает массовую кастомизацию и децентрализует производство деталей. В конечном итоге это обеспечит предприятиям снижение себестоимости производства и дополнительную доходность: «эффективное использование ресурсов ... зависит от технологического фактора, который является основополагающим условием максимизации прибыли и рентабельности» [5]. Причем, по оценкам Ж. К. Галиева, Н. В. Галиевой и А. Д. Тупикова, «основным условием признания технологических решений инновацией должно являться снижение себестоимости единицы продукции не менее 15%» [12, с. 192], что служит хорошим стимулом для развития российской электронной отрасли промышленности.

Задача инновационного развития отечественного производства, включая производство комплектующих изделий, — одна из приоритетных задач российской экономики. Для решения этой задачи требуется внедрить на предприятия электронной отрасли промышленности самое современное технологическое оборудование для крупносерийного производства [2, с. 44], обеспечить профессиональную подготовку большого количества инженерных кадров. По некоторым оценкам дефицит квалифицированных инженеров в отрасли электроники сегодня оценивается в 20 тыс. чел. Нельзя забывать и то, что технологическое перевооружение производства не только связано с «развитием производств, использующих результаты научных исследований и создающих продукцию с высокой добавленной стоимостью» [4, с. 149], но должно также сопровождаться развитием цифровой среды и повышением цифровой активности, ведь именно цифровые технологии, как мы наблюдаем в последнее десятилетие, «способствуют глобальному экономическому росту и социальному прогрессу» [6, с. 518], а это еще один приоритетный вопрос, который ложится на плечи нашего государства и бизнеса.

Вместе с тем решение этих и других задач жизненно необходимо нашей стране. Использование при этом научно обоснованной стратегии развития электронной отрасли промышленности — важный фактор экономической устойчивости России в столь сложный для нее период.

## Литература

1. Аганбегян А. Г., Порфирьев Б. Н., Широков А. А. О преодолении текущего кризиса и путях развития экономики России. // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 227. № 1. С. 193–213.
2. *Внешнеэкономическое измерение новой индустриализации России* / под ред. Е. Б. Ленчук. СПб. : Алетейя, 2015. 285 с.
3. Галиев Ж. К., Галиева Н. В., Тупиков А. Д. Экономико-теоретические аспекты эффективного функционирования предприятий в рыночной среде. // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. № 5. С. 187–194.

<sup>1</sup> Top 10 Electronics Industry Trends & Innovations in 2024.



4. *Гринев С.А., Квинт В.Л.* Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. № 16 (3). С. 275–283. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-3-275-283
5. *Квинт В.Л.* Концепция стратегирования: монография. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
6. *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
7. *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. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157
8. *Мыльникова Л.А.* Инновации и цифровизация российской экономики // Экономический журнал. 2019. № 1. С. 107–119.
9. *Филиппов А.А.* Современное состояние и основные тенденции развития радиоэлектронной промышленности в Российской Федерации / Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). СПб. : Заневская площадь, 2014. С. 40–45.
10. *Ilyin S. Y., Krasnyanskaya O. V., Shatskaya I. V., Beketova O. N.* Business sustainability management in the current scientific and technical climate // E3S Web of Conferences. 1. 2020. С. 03034.
11. *Mayer J.* Development strategies for middle-income countries in a digital world — Insights from modern trade economics // The World Economy. 2021. Vol. 44. Iss. 9. P. 2515–2546.
12. *Shing H. Doong, Shu-Chun Ho.* The impact of ICT development on the global digital divide // Electronic Commerce Research and Applications. 2012. Vol. 11. Is. 5. P. 518–533. DOI: 10.1016/j.elerap.2012.02.002

#### Об авторе:

**Шацкая Ирина Вячеславовна**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, Московский государственный технический университет радиотехники, электроники и автоматики (ПТУ МИРЭА), (Москва, Российская Федерация); shatskaya@mirea.ru, ORCID: 0000-0001-5292-3382

#### References

1. *Aganbegyan A. G., Porfiriev B. N., Shirov A. A.* On overcoming the current crisis and ways of developing the Russian economy // Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2021. Vol. 227. N 1. P. 193–213. (In Russ.)
2. *The foreign economic dimension of the new industrialization of Russia / ed. by E. B. Lenchuk.* Saint Petersburg : Aleteya, 2015. 285 p. (In Russ.)
3. *Galiev Zh. K., Galieva N. V., Tupikov A. D.* Economic and theoretical aspects of the effective functioning of enterprises in a market environment // Mining information and analytical bulletin (scientific and technical journal) [Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten' (nauchno-tekhnicheskii zhurnal)]. 2016. N 5. P. 187–194. (In Russ.)
4. *Grinev S. A., Kvint V. L.* Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods // The economics of industry [Ekonomika promyshlennosti]. 2023. N 16 (3). P. 275–283. (In Russ.) DOI: 10.17073/2072-1633-2023-3-275-283
5. *Kvint V. L.* The concept of strategizing: a monograph. Kemerovo : Kemerovo State University, 2020. 170 p. (In Russ.)
6. *Kvint V. L., Novikova I. V., Alimuradov M. K., Sasaev N. I.* Strategizing technological sovereignty of the national economy // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. N 9. P. 57–67. (In Russ.) DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67
7. *Nazarenko T. S., Novikova I. V.* Digital transformation of public administration as a strategic public good // Strategizing: theory and practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2023. Vol. 3. N 2. P. 140–157. (In Russ.) DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157
8. *Mylnikova L. A.* Innovations and digitalization of the Russian economy // The Economic Journal [Ekonomicheskii zhurnal]. 2019. N 1. P. 107–119. (In Russ.)

9. *Filippov A. A.* The current state and main trends in the development of the radioelectronic industry in the Russian Federation / Problems and prospects of economics and management: proceedings of the III International Scientific Conference (St. Petersburg, December 2014). Saint Petersburg : Zanevskaya Square, 2014. P. 40–45. (In Russ.)
10. *Ilyin S. Y., Krasnyanskaya O. V., Shatskaya I. V., Beketova O. N.* Business sustainability management in the current scientific and technical climate // E3S Web of Conferences. 1. 2020. C. 03034.
11. *Mayer J.* Development strategies for middle-income countries in a digital world — Insights from modern trade economics // The World Economy. 2021. Vol. 44. Iss. 9. P. 2515–2546.
12. *Shing H. Doong, Shu-Chun Ho.* The impact of ICT development on the global digital divide // Electronic Commerce Research and Applications. 2012. Vol. 11. Is. 5. P. 518–533. DOI: 10.1016/j.elerap.2012.02.002

**About the author:**

**Irina V. Shatskaya**, Dr. Sc. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics, Russian Technological University (RTU MIREA), (Moscow, Russian Federation); shatskaya@mirea.ru, ORCID: 0000-0001-5292-3382

# Цифровые технологии как стратегический фактор регионального развития

Власюк Л. И.<sup>1, \*</sup>, Ломадзе И. С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; \*lvasyuk@mail.ru

<sup>2</sup>Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Целью работы является оценка роли цифровых технологий как стратегического фактора регионального развития с точки зрения теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Описаны проблемы формирования, развития и измерения процессов, связанных с цифровой экономикой.

В основе анализа лежит концепция трех уровней развития цифровой экономики и цифрового неравенства регионов. Анализ статических данных по регионам РФ по показателям, характеризующим уровень доступности интернета и использования цифровых технологий, результаты расчетов по различным многофакторным методикам позволили авторам обосновать необходимость создания комплексной методики оценки уровня проникновения цифровых технологий в экономику региона для целей стратегирования. Понимание механизмов перехода доступности цифровых технологий в экономические показатели регионального роста позволит использовать возможности цифровизации для обеспечения конкурентоспособности на региональном, национальном и мировом уровнях. Необходимо формирование целостного представления о регионе как субъекте стратегирования экономического развития, которое будет соответствовать базовым принципам создания и развития цифровой экономики.

**Ключевые слова:** стратегия, цифровая экономика, цифровые технологии, региональная экономика, экономический рост, регионы России

**Для цитирования:** Власюк Л. И., Ломадзе И. С. Цифровые технологии как стратегический фактор регионального развития // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 73–85.

## Digital Technologies as a Strategic Factor of Regional Development

Lyudmila I. Vlasjuk<sup>1, \*</sup>, Ivan S. Lomadze<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; \*lvasyuk@mail.ru

<sup>2</sup>Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

The purpose of the work is to assess the role of digital technologies as a strategic factor in regional development from the point of view of the theory of strategy and strategizing methodology of academician V.L. Kvint. The problems of formation, development and measurement of processes associated with the digital economy are described. The analysis is based on the concept of three levels of development of the digital economy and digital inequality of regions. Analysis of static data for the regions of the Russian Federation on indicators characterizing the level of Internet accessibility and use of digital technologies, the results of calculations using various multifactor methods allowed the authors to substantiate the need to create a comprehensive methodology for assessing the level of penetration of digital technologies into the regional economy for strategizing purposes. Understanding the mechanisms for the

transition of the availability of digital technologies into economic indicators of regional growth will make it possible to use the opportunities of digitalization to ensure competitiveness at the regional, national, and global level. It is necessary to form a holistic view of the region as a subject of strategizing economic development, which will correspond to the basic principles of creating and developing the digital economy.

**Keywords:** strategy, digital economy, digital technologies, regional economy, economic growth, regions of Russia

**For citing:** *Vlasyuk L. I., Lomadze I. S.* Digital Technologies as a Strategic Factor of Regional Development // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 73–85.

---

## Введение

Цифровая экономика является результатом трансформации традиционных видов экономической деятельности, продуктов и услуг в цифровую форму, основана на работе сети Интернет, поддерживается информационными технологиями и электронными средствами. Границы между цифровой и традиционной экономикой становятся все менее очевидными. По мере того как производители и потребители будут использовать информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), цифровая экономика становится просто «экономикой», если оперировать текущими определениями [3, с. 153].

Несмотря на различные оценки степени влияния инноваций и цифровых технологий на экономический рост, большинство ученых и исследователей сходятся во мнении, что невозможно игнорировать самого факта их влияния как за счет оптимизации существующих бизнес-процессов и увеличения производительности труда, так и за счет появления новых продуктов и услуг, принципиально новых моделей ведения бизнеса.

Разрабатывая стратегию развития объекта любого уровня (предприятие, регион, страна), необходим анализ и учет возможностей и угроз, связанных с использованием цифровых технологий. Цифровизация становится стратегическим фактором, способным обеспечить экономический рост отдельных регионов и национальной экономики в целом.

Вопросы перехода к цифровой экономике, ее измерения и формирования, как правило, касаются национальных экономик и глобальной экономической системы. Процессы, происходящие на региональном уровне, во многом определяют национальные тренды в долгосрочной перспективе, поэтому так важно изучение процессов цифровизации на уровне отдельных регионов, особенно для таких стран, как Россия.

Анализ теоретической и статистической информации доказывает существование цифрового неравенства в регионах России. Более того, существуют различные концепции и трактовки данного понятия [4; 12; 13; 18]. Например, в исследованиях [12; 13] рассматриваются несколько уровней цифрового неравенства и вводятся интегральные показатели для оценки различий между регионами. В работах [4; 18] также исследуются вопросы цифрового неравенства регионов и статистического описания меры данного вида неравенства. В связи с этим оценка уровня проникновения цифровых технологий в экономику региона является актуальной научной задачей, позволяющей использовать данный фактор при обосновании стратегических приоритетов развития региона и страны, учитывая те возможности и угрозы, сильные и слабые стороны (OTSW-анализ в терминах академика В. Л. Квинта [8; 9]), которые связаны с развитием цифровых технологий и их значимостью для экономического роста и развития объекта стратегирования.

В ряде стратегических документов национального и регионального уровня ключевая роль в развитии экономики отводится цифровым технологиям, в частности все субъекты РФ утвердили стратегии цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного регулирования. Состояние нормативно-правового регулирования цифровой экономики в России оценивается научным сообществом критически и нуждается в значительной доработке [4]. Региональные стратегии цифровой трансформации написаны без соблюдения теоретических положений и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта [8; 9; 24], на постулаты которой авторы опираются в своем исследовании.

Поскольку цифровая экономика является активно развивающимся направлением экономической науки, то вопросам описания и количественного измерения данного явления посвящено огромное количество научной литературы отечественных и зарубежных авторов. Более ранние работы связаны с определением понятия «цифровая экономика» и ее составляющих [16; 25; 26]. В работе А. В. Бабкина, Д. Д. Буркальцева и др. вводится авторское определение цифровой экономики и перечисляются особенности цифровой экономики, тренды ее развития [1]. Н. А. Ганичев, О. Б. Кошовец — одни из первых авторов, которые описывают эволюцию методов количественной оценки «цифровой экономики» как статистического агрегата [5]. А. А. Татаринцов и Н. Е. Устинова рассматривают возможности совершенствования системы статистического учета сектора ИКТ как важнейшей составляющей цифровой экономики [19]. Статья Е. М. Петрикова посвящена национальному проекту «Цифровая экономика РФ» [14].

Таким образом, научный дискурс развивается как вокруг вопросов, связанных с концептуализацией понятия цифровая экономика, так и в большей степени вокруг вопросов измерения уровня цифровизации и влияния цифровых технологий на экономический рост и развитие. Авторы в данном исследовании рассматривали именно ту часть научных исследований, которая касается количественных измерений и связи цифровых технологий и экономического роста.

Целью данного исследования является оценка роли цифровых технологий (с позиции доступности интернета и технологий) как стратегического фактора регионального развития, и оценка результатов использования цифровых технологий в экономике региона. Сделан обзор теоретических и эмпирических работ, где оценивался уровень цифровизации регионов и выполнялась оценка влияния цифровых технологий на региональный рост. Полученные выводы будут инкорпорированы в обоснование стратегических приоритетов цифровой трансформации регионального развития.

## Материалы и методы

Теоретико-методологической базой разработки стратегий различного уровня и масштаба выбрана теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта [10; 23; 24]. Стратегия цифровой трансформации экономики региона задает вектор движения, позволяет руководителям компаний и регионов реализовывать программы цифровизации согласно обоснованным приоритетам и по мере необходимости перенаправлять ресурсы. Обоснование стратегических приоритетов цифровизации — важный этап разработки стратегии цифровой трансформации, который предопределяет результаты и эффективность внедрения стратегии [8; 10]. Именно поэтому так важно использовать те стратегические возможности, которые появляются вместе с развитием цифровой экономики, и определить степень влияния цифровых технологий на экономический рост и развитие.

При определении цифровой экономики авторы придерживались концепции трех уровней цифровой экономики, предложенной Р. Бухтом и Р. Хиксом [3; 22]. Вопросы цифрового неравенства регионов рассматриваются с позиции концепции

трех уровней неравенства, представленных в работах Л. И. Власюк, когда цифровое неравенство первого уровня оценивается через доступ к сети интернет и цифровым технологиям [4; 18].

В своей работе Р. Бухт и Р. Хикс подготовили подробный обзор исследований по цифровой экономике [3; 22]. Авторы проанализировали работы от первых публикаций, где упоминается термин «цифровая экономика» до материалов современного времени, а также предложили свое определение цифровой экономики и концепцию ее трех уровней: цифрового (ИКТ) сектора, цифровой экономики и «цифровизированной экономики».

Первый уровень цифровой экономики — это собственно отрасль ИКТ, которая включает в себя информационные технологии (производство оборудования, разработка программного обеспечения, ИТ-услуги) и телекоммуникационные услуги (связь и передача данных). Второй уровень — цифровая экономика — это первый уровень, дополненный сетевым бизнесом и цифровыми услугами, а также теми видами деятельности, которые основаны на инновационных технологиях и цифровых бизнес-моделях (платформенная экономика, «экономика свободного заработка», экономика «совместного потребления» и т. д.) [3, с. 154–155]. Авторы считают перечисленные ниже компании частью цифровой экономики: Google, Facebook, Amazon, eBay, Alibaba, Uber, Airbnb. Третий уровень цифровой экономики, или «цифровизированная экономика», основан на использовании «оцифрованных» данных и включает сетевой бизнес, электронную коммерцию, алгоритмическую экономику, цифровые технологии в промышленности и сельском хозяйстве [3, с. 154–155].

Для статистического измерения цифровой экономики используется методика коллектива Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Цифровая экономика определяется как деятельность по созданию, распространению и использованию цифровых технологий, продуктов и услуг, связанных с ними, а цифровые технологии — это технологии сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в электронном виде [21].

## Результаты и обсуждения

Рассматривая цифровые технологии как один из стратегических факторов регионального развития, необходимы оценки уровня цифровизации отдельных регионов, а также степени влияния цифровых технологий на региональный рост, которые, как правило, оцениваются через доступ к сети Интернет и цифровым технологиям [4].

Анализ статистической информации по России в целом и в разрезе субъектов федерации РФ позволяет сделать вывод, что несмотря на растущие значения доступности сети Интернет и других цифровых технологий, прямого вклада цифровой экономики в валовую добавленную стоимость (ВДС), цифровизация остается низкой и не превышает 3% (рис.).

При этом внутри страны наблюдается значительная вариабельность показателей доступности цифровых технологий. Например, по показателю использования домашними хозяйствами широкополосного доступа к сети Интернет, по данным 2021 г., лидирует Ямало-Ненецкий автономный округ (98,4%), самый низкий показатель имеет Новгородская область (69,5%), при среднероссийском показателе — 82,6%. С другими технологиями наблюдается еще большая вариация показателей как у домашних хозяйств, так и у организаций. Регионы значительно отличаются по объемам и темпам финансирования цифровых технологий [4; 14; 20], ожидаемо они будут отличаться и по уровню развития цифровизации, и по отклику региональной экономики в ответ на увеличение доли цифровых технологий в экономике.



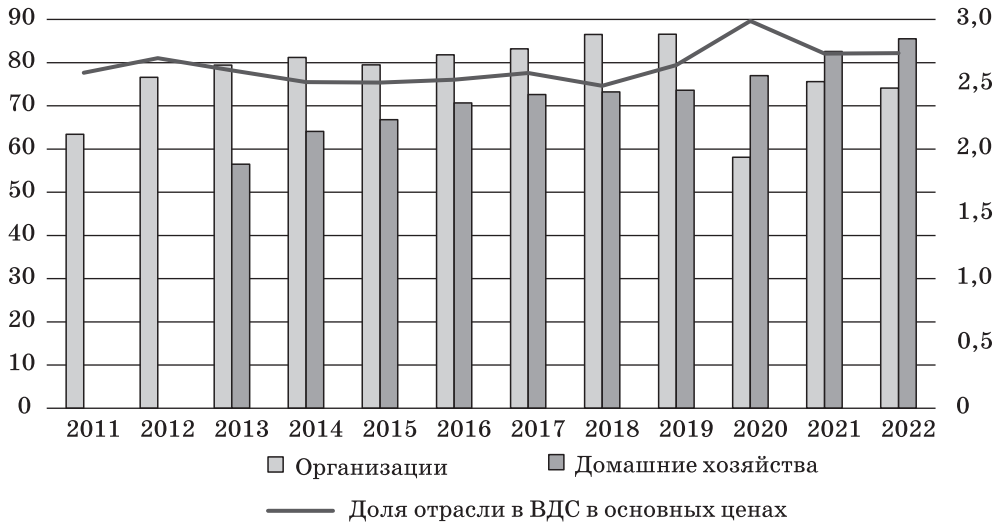


Рис. Использование в организациях и домашних хозяйствах широкополосного доступа к сети Интернет и доля отрасли ИКТ в ВДС, в процентах  
 Fig. Use of broadband Internet access in organizations and households and the share of the ICT industry in GVA, in percent

Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстата.

Распространение цифровых технологий зависит от отраслевой принадлежности предприятия, структуры собственности предприятия [15], а значит, специализация региональной экономики является фактором, влияющим на уровень цифровизации экономики региона.

В табл. 1 представлены регионы-лидеры по показателям, отражающим развитие сферы ИКТ в регионе.

В качестве результирующего показателя, характеризующего вклад цифровых технологий в валовый региональный продукт (ВРП) региона, можно использовать долю отрасли в ВРП (раздел J ОКВЭД — «Деятельность в области информации и связи»). По данным 2021 г. только у четырех регионов значение данного показателя превышает среднероссийский уровень (3,2%) — Москва, Новосибирская область, Санкт-Петербург и Нижегородская область (см. табл. 1). При этом только восемь из пятнадцати регионов в первой строке табл. 1 встречаются в других строках таблицы, т. е. уровень использования цифровых технологий по какому-либо одному или нескольким показателям у них превосходит среднероссийский. Новосибирская область, имеющая следующее по величине значение доли отрасли в ВДС (3,9%) после Москвы, не попала ни в один рейтинг по приведенным в табл. 1 показателям.

Таким образом, требуется проверка связи между результирующим показателем (доля отрасли в ВРП) и уровнем проникновения цифровых технологий в регионах РФ. Кроме того, возникает закономерный вопрос, какие технологии учитывать, как оценивать уровень их развития, каков механизм перехода доступности ИКТ услуг для организаций и населения в экономические показатели.

В научной литературе представлен широкий спектр научно-практических исследований, где предлагаются различные методические подходы и методики оценки уровня цифровизации регионов, выделения групп регионов со схожими характеристиками по уровню проникновения цифровых технологий, оценки роли цифровых технологий и т. д. Обзор некоторых из них представлен в табл. 2.

**Регионы с наибольшими значениями по показателям использования цифровых технологий в организациях и домашних хозяйствах**

Table 1. Regions with the highest values for the use of digital technologies in organizations and households

Показатель, в %	Средние значения по РФ	Регионы с наибольшими значениями
Доля отрасли «Деятельность в области информации и связи» в ВДС	3,2	Москва (8,5), Новосибирская область (3,9), Санкт-Петербург (3,7), Нижегородская область (3,6), Республика Марий Эл (3,1), Ульяновская область (3,1), Курганская область (3,0), Калининградская область (2,7), Севастополь (2,7), Чувашская республика (2,6), Томская область (2,6), Костромская область (2,5), Пермский край (2,5), Свердловская область (2,5), Ивановская область (2,4)
Использование в организациях широкополосного доступа к сети Интернет	75,6	Тамбовская область (87,6), Липецкая область (87,5), Белгородская область (86,5), Оренбургская область (86,0), Ставропольский край (85,3), Владимирская область (83,2), Омская область (82,9), Нижегородская область (82,5), Брянская область (82,2), Республика Карелия (82,1), Республика Алтай (81,7), Рязанская область (81,5), Свердловская область (81,4), Воронежская область (80,6), Ивановская область (80,6)
Использование в организациях специальных программных средств	66,8	Белгородская область (79,2), Ставропольский край (76,0), Липецкая область (75,2), Брянская область (73,6), Владимирская область (73,5), Ивановская область (73,2), Рязанская область (73,1), Тамбовская область (73,0), Оренбургская область (72,6), Ярославская область (72,5), Омская область (72,5), Новгородская область (72,3), Архангельская область (72,1), Пермский край (72,1), Нижегородская область (71,9)
Использование в организациях цифровых технологий («облачные сервисы»)	27,1	Чеченская Республика (40,1), Кабардино-Балкарская Республика (39,0), Новгородская область (38,1), Республика Татарстан (35,3), Пермский край (34,7), Московская область (32,2), Тамбовская область (31,7), Нижегородская область (31,3), Калужская область (31,2), Белгородская область (30,9), Санкт-Петербург (30,9), Владимирская область (29,9), Смоленская область (29,8), Москва (29,4), Ленинградская область (29,3)
Использование домашними хозяйствами широкополосного доступа к сети Интернет	82,6	Ямало-Ненецкий АО (98,4), Чеченская Республика (96,2), Москва (94,4), Ханты-Мансийский АО — Югра (94,2), Оренбургская область (93,2), Магаданская область (93,1), Республика Калмыкия (92,6), Чукотский АО (92,0), Республика Тыва (89,8), Кабардино-Балкарская Республика (89,3), Мурманская область (88,8), Республика Бурятия (88,3), Тульская область (88,2), Волгоградская область (88,0), Камчатский край (88,0)
Использование населением сети	85,1	Москва (97,5), Республика Тыва (97,3), Сахалинская область (95,8), Астраханская область (95,4), Ханты-Мансийский АО — Югра (93,7), Ямало-Ненецкий АО

Показатель, в %	Средние значения по РФ	Регионы с наибольшими значениями
Интернет для получения государственных услуг	—	(93,1), Московская область (92,8), Ивановская область (92,4), Белгородская область (91,9), Воронежская область (91,8), Краснодарский край (91,1), Республика Татарстан (91,0), Ростовская область (90,9), Севастополь (90,8), Кабардино-Балкарская Республика (90,2)
Внедрение регионами Платформы обратной связи	—	Курганская область (445), Санкт-Петербург (435), Сахалинская область (425), Калужская область (415), Республика Адыгея (415), Мурманская область (385), Белгородская область (380), Московская область (375), Новгородская область (375), Магаданская область (375), Севастополь (370), Ненецкий АО (360), Курская область (355), Приморский край (350), Ростовская область (345)

Источник: составлено авторами по данным Росстата и Министерства цифровизации.

Таблица 2

### Методические подходы к оценке уровня цифровизации регионов

Table 2. Methodological approaches to assessing the level of digitalization of regions

Автор и период	Показатели	Методика
Индекс «Цифровая Россия», Московская школа управления «Сколково», 2017–2018 гг. [6]	Индекс рассчитывается на основе семи субиндексов: 1. Нормативное регулирование и административные показатели цифровизации. 2. Специализированные кадры и учебные программы. 3. Наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов. 4. Информационная инфраструктура. 5. Информационная безопасность. 6. Экономические показатели цифровизации. 7. Социальный эффект от внедрения цифровизации [6]	Используются семь субиндексов, которые оцениваются по событиям, фактам и другой информации из открытых источников. С использованием принципов квалиметрии рассчитываются балльные интегральные оценки для каждого региона. <i>Регионы-лидеры:</i> Москва, Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Московская область, Тюменская область, ХМАО-Югра, Ямало-Ненецкий АО, Республика Башкортостан, Ленинградская область, Новосибирская область
Бобылев С. Н., Тикунов В. С., Черешня О. Ю., 2015 г. [2]	Для расчетов использовались три показателя: 1) уровень распространения фиксированного и мобильного широкополосного интернета; 2) среднесписочная численность работников в ИТ-организациях на тысячу человек, занятых в экономике;	Рассчитывается интегральный показатель уровня развития цифровой экономики в регионах. При синтезе интегрального показателя авторами использовались «математические расстояния» до условной наихудшей единицы. Путем сравнения показателей всех территориальных

Автор и период	Показатели	Методика
	3) население, использующее сеть Интернет для получения госуслуг, процент от населения, получающего госуслуги в возрасте 15–72 лет [2]	единиц с условной произведено их ранжирование. <i>Регионы-лидеры:</i> Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Тюменская область
Степанова В. В., Уханова А. В., Григоричин А. В., Яхьяев Д. Б., 2015–2016 гг. [17]	Индекс активности субъектов цифровизации региона рассчитывается на основе 17 показателей, отобранных в соответствии с направлениями цифровой активности населения, цифровизации организаций и государства. Индекс условий цифровизации региона включает в себя 14 показателей, характеризующих важнейшие условия цифровизации [17]	Методика, основанная на расчете двух интегрированных индексов: индекс активности субъектов цифровизации региона и индекс условий цифровизации региона. <i>Регионы, не имеющие благоприятных условий, но добившиеся максимального уровня цифровизации:</i> ХМАО-Югра, Ростовская область, Ярославская область, Калининградская область, Мурманская область, Республика Татарстан, Липецкая область, Тюменская область, Чувашская Республика и Приморский край. Москва и Санкт-Петербург были исключены из анализа
Козлов А. В., 2013–2017 гг. [11]	Для расчетов используются показатели, объединенные в две основные группы: 1. Общие материальные условия и технические предпосылки формирования цифровой экономики. 2. Уровень развития и использования информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения [11]	Методика оценки уровня развития цифровой инфраструктуры как интегрального показателя. Методика предполагает исчислять интегральный показатель как среднюю величину нормированных частных показателей. Расчеты выполнены только для отдельных регионов
Унтура Г. А., 2017 [20]	В расчете индексов и моделях использовались следующие показатели: темп прироста ВРП; затраты на исследования и разработки; затраты на высшее образование; индекс качества человеческого капитала; доля компьютеров, подключенных к сети Интернет; затраты на ИКТ; индекс цифровизации домохозяйств; индекс цифровизации организаций и др. [20]	Сформировано два индекса цифровизации по регионам России: для домохозяйств и организаций. На основе модернизированной эмпирической модели А. Барро и Х. Сала-и-Мартина оценивалось влияние индексов цифровизации на прирост ВРП на душу населения. <i>Регионы-лидеры (индекс цифровизации домохозяйств):</i> Московская область, Республика Татарстан, Тюменская область, Москва, Санкт-Петербург, Мурманская область

Автор и период	Показатели	Методика
		<i>Регионы-лидеры (индекс цифровизации организаций):</i> Москва, Санкт-Петербург, Ленинградская область, Ставропольский край, Тамбовская область.
Казанбиева А. Х., 2019–2021 гг. [7]	Для оценки уровня цифровизации использовался ряд показателей: 1) использование персональных компьютеров в организациях; 2) использование локальных вычислительных сетей; 3) использование широкополосного доступа к сети Интернет в организациях; 4) число персональных компьютеров на 100 работников с доступом к сети Интернет (штук); 5) использование организациями электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами; 6) использование широкополосного доступа к сети Интернет в домашних хозяйствах и др. [7].	Методика оценки уровня цифровизации включает следующие пункты: 1) формирование матрицы исходных данных для многомерного анализа; 2) стандартизация показателей-признаков; 3) расчет точки-эталона; 4) количественная оценка цифровизации (расчет расстояний до эталонной точки и ранжирование значений для регионов). <i>Регионы-лидеры (уровень цифровизации регионов):</i> Москва, Санкт-Петербург, Томская область, Сахалинская область, Оренбургская область, Белгородская область, Нижегородская область, Свердловская область, Новосибирская область, Владимирская область

Источник: составлено авторами по данным [2; 6; 7; 11; 17; 20].

Использование многофакторных методик позволяет получить более объективные оценки, в лидерах цифровизации оказались такие регионы, как Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Татарстан. Но даже при использовании совокупности показателей, наблюдается достаточно большой процент несовпадения состава групп регионов-лидеров. Для целей оценки уровня проникновения цифровых технологий в региональном разрезе, для сравнения регионов необходим комплексный подход и унифицированная методика расчета с учетом методологии стратегирования.

НИУ Высшая школа экономики (Институт статистических исследований и экономики знаний) разработал Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы<sup>1</sup>. Индекс представляет собой сумму субиндексов: использование цифровых технологий; цифровизация бизнес-процессов; цифровые навыки персонала; затраты на внедрение и использование цифровых технологий; кибербезопасность. Субиндексы рассчитываются как среднеарифметическое значение входящих в него показателей. Субиндекс «цифровизация бизнес-процес-

<sup>1</sup> ИСИЭЗ НИУ ВШЭ (issek.hse.ru).

сов» включает в себя показатели использования организациями различных цифровых технологий<sup>1</sup>.

Представляется перспективным, на основе анализа описанных выше методических разработок, предложить методику оценки уровня цифровизации и оценить влияние цифровых технологий на региональный экономический рост, а затем сформулировать стратегические приоритеты цифрового развития регионов РФ.

## Заключение

В определении цифровой экономики до сих пор не достигнут консенсус, а предлагаемая система индексов и показателей не всегда адекватна. Научная литература сосредоточена на анализе влияния ИКТ на экономическое развитие с точки зрения числа пользователей интернета, пользователей фиксированного широкополосного интернета, абонентов подвижной связи и т. д. Эти показатели не могут в полной мере отражать более широкую трактовку цифровой экономики, кроме того, необходимо описать механизм влияния цифровой экономики на региональный экономический рост.

Доступность и широкое проникновение цифровых технологий в целом для страны оцениваются положительно, в то же время цифровизация имеет отрицательные последствия с точки зрения усиления регионального неравенства. Для ряда регионов РФ развитие цифровой экономики является угрозой, так как цифровое неравенство становится дополнительным фактором, усиливающим социально-экономическое неравенство и дифференциацию регионов РФ по уровню развития [4].

Анализ статических данных по регионам РФ по показателям, характеризующим уровень доступности интернета и использования цифровых технологий, не позволил подтвердить наличия связи между ними и результирующим показателем (доля отрасли ИКТ в ВРП региона). Результаты расчетов по различным многофакторным методикам также не позволяют выделить лидеров цифровизации, хотя результаты данных расчетов более однородны с точки зрения составов групп выделенных регионов.

Необходимо формирование целостного представления о регионе как субъекте стратегирования, которое будет соответствовать базовым принципам создания и развития цифровой экономики; разработать комплексную многофакторную методику оценки уровня проникновения цифровых технологий в экономику региона, охватывающую все сферы и отрасли; описать механизмы влияния цифровизации на экономический рост с целью обоснования стратегических приоритетов цифровой трансформации экономики региона и страны в целом.

## Литература

1. Бабкин А. В., Буркальцева Д. Д., Костень Д. Г., Воробьев Ю. Н. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 9–25. DOI: 10.18721/JE.10301
2. Бобылев С. Н., Тикун В. С., Черешня О. Ю. Уровень развития цифровой экономики в регионах России // Вестник Московского университета. Сер. 5. География. 2018. № 5. С. 27–35. EDN GWTJPK
3. Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2. С. 143–172 (на русс., англ.). DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07

<sup>1</sup> Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы. Цифровая экономика [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/785333175.pdf> (дата обращения: 18.10.2022).



4. *Власюк Л. И.* Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы. Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 59–68. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-59-68
5. *Ганичев Н. А., Кошовец О. Б.* Как посчитать цифровую экономику: между реальностью и конструкцией. ЭКО. 2020. № 2 (548). С. 8–36.
6. *Индекс «Цифровая Россия»: Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников, Центр финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления «Сколково».* 2018 [Электронный ресурс]. URL: [https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_Digital\\_Russia\\_Report\\_Full\\_2019-04\\_ru.pdf](https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf) (дата обращения: 13.10.2023).
7. *Казанбиева А. Х.* Оценка уровня цифровизации российских регионов // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 369–375. EDN TYZSZA
8. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»). ISBN 978-5-8353-2844-4. DOI: 10.21603/978-5-8353-2562-7
9. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. СПб. : Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС. 2022. 164 с. (Библиотека стратега; 2). ISBN 978-5-89781-655-2. EDN CDMBHK
10. *Квинт В. Л.* О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11. С. 78–81.
11. *Козлов А. В.* Определение уровня развития цифровой инфраструктуры в регионе: методика и сравнительный анализ на примере территорий российской Арктики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. № 2 (58). [Электронный ресурс]. URL: <https://eee-region.ru/article/5813/> (дата обращения: 13.10.2023).
12. *Коровкин В.* Цифровая жизнь российских регионов. Что определяет цифровой разрыв? Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы SKOLKOVO (IEMS); 2020. 63 с. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17835.26400>
13. *Ляпидус Л. В., Леонтьева Л. С., Гостилович А. О.* Минимальная цифровая корзина российских регионов для трансформации промышленности. Государственное управление. Электронный вестник. 2019. С. 212–228. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10025>
14. *Петрикова Е. М.* Цифровая трансформация экономики и финансирование национального проекта «цифровая экономика Российской Федерации» / Финансовый менеджмент. 2021. № 2. С. 94–105. <https://doi.org/10.25806/fm2202194-105>
15. *Ружанская Л. С., Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А.* Факторы применения сквозных цифровых технологий: вызовы для российских производителей // Вопросы экономики. 2023. № 9. С. 5–28. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-9-5-28>
16. *Силин Я. П., Анимидца Е. Г.* Контуры формирования цифровой экономики в России // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19. № 3. С. 18–25. DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-3-3
17. *Степанова В. В., Уханова А. В., Григоришин А. В., Яхяев Д. Б.* Оценка цифровых экосистем регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 2. С. 73–90. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.4
18. *Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт, Л. И. Власюк, Д. С. Евдокимов [и др.].* Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»). DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6
19. *Татаринова А. А., Устинова Н. Е.* Измерение сектора ИКТ в цифровой экономике. Вопросы статистики. 2021. Т. 28. № 6. С. 5–17. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-6-5-17>
20. *Унтура Г. А.* Экономика знаний и цифровизация: оценка влияния на экономический рост регионов России // Регион: экономика и социология. 2022. № 4 (116). С. 31–58. DOI: 10.15372/REG20220402
21. *Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение [доклад]: XX Апрельская Международная научная конференция НИУ ВШЭ по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апреля 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики».* М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 82 с.
22. *Bukht R., Heeks R.* Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Centre for Development Informatics. Global Development Institute, SEED. Working Paper Series. 2017. N 68. 26 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diawkppr68-diode.pdf> (дата обращения: 20.04.2024).

23. *Kvint V. L., Bodrunov S. D.* Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon) : Apple Academic Press, 2023. 228 p. ISBN 978-1-77491-422-9
24. *Kvint V.* The global emerging market: Strategic management and economicss / V. Kvint. New York : Routledge, 2009. 488 p. ISBN 978-0-415-98840-7. DOI: 10.4324/9780203882917
25. *The Digital Economy.* House of Commons. Business, Innovation and Skills Committee London. 2016. [Электронный ресурс] URL: <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf> (дата обращения: 13.10.2023).
26. *Understanding the Digital Economy.* Data, Tools, and Research. Edited by Brynjolfsson E., Kahin B. Cambridge, MA : MIT Press. 2000. 401 p.

#### Об авторах:

**Власюк Людмила Ивановна**, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; [lvlasjuk@mail.ru](mailto:lvlasjuk@mail.ru)

**Ломадзе Иван Сергеевич**, аспирант Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); [i.lomadze@yandex.ru](mailto:i.lomadze@yandex.ru).

#### References

1. *Babkin A. V., Burkaltseva D. D., Vorobey D. G., Kosten Yu. N.,* Formation of digital economy in Russia: essence, features, technical normalization, development problems. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. [Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki]. N 10 (3). 2017. P. 9–25. (In Russ.) DOI: 10.18721/JE.10301
2. *Bobylev S. N., Tikunov V. S., Cheresnaya O. Yu.* The Level of Digital Economy Development in the Regions of Russia. Bulletin of the Moscow University [Vestnik Moskovskogo universiteta]. Ser. 5, Geografiya. 2018. N 5. P. 27–35. (In Russ.) EDN GWTJPK
3. *Bukht R., Heeks R.* Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. International Organisations Research Journal. 2018. Vol. 13. N 2. P. 143–172. (In Eng. and Russ.). DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07
4. *Vlasyuk L. I.* Digital inequality of the Russian regions: strategic opportunities and threats. Russian Journal of Industrial Economics. 2023. N 16 (1). P. 59–68. (In Russ.) DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-59-68
5. *Ganichev N. A., Koshovets O. B.* Quantifying the digital economy: Between reality and design. ECO. 2020. N 2 (548) P. 8–36 (In Russ.) <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-2-8-36>
6. *Index “Digital Russia”:* Reflection of the digitalization of the constituent entities of the Russian Federation through the prism of open sources, Center for Financial Innovation and Cashless Economy of the Moscow School of Management SKOLKOVO. 2018 [Electronic resource]. URL: [https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_Digital\\_Russia\\_Report\\_Full\\_2019-04\\_ru.pdf](https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf) (accessed: 13.10.2023). (In Russ.)
7. *Kazanbieva A. Kh.* Assessment of the level of digitalization of Russian regions. Innovation & Investment. 2023. N 4. P. 369–375. (In Russ.) EDN TYZSZA
8. *Kvint V. L.* The Concept of Strategizing. 2nd Edition. Kemerovo : Kemerovo State University. 2022. 170 p. (In Russ.) DOI 10.21603/978-5-8353-2562-7
9. *Kvint V. L.* The Concept of Strategizing. Vol. II. Saint Petersburg : NW M RANEPА, 2020. 164 p. (In Russ.). EDN CDMBHK
10. *Kvint V. L.* On the choice of priorities. Byudzhzet. 2016. N 11. P. 78–81. (In Russ.)
11. *Kozlov A. V.* Determining the level of digital infrastructure development in the region: method and comparative analysis on the example of the territories of the Russian Arctic. Regional economics and management: electronic scientific journal. N 2 (58). [Electronic resource]. URL: <https://eee-region.ru/article/5813/> (accessed: 13.10.2023) (In Russ.)
12. *Korovkin V.* Digital life of Russian regions. What defines the digital divide? Institute for Emerging Markets Studies at SKOLKOVO Business School (IEMS); 2020. 63 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17835.26400>
13. *Lapidus L. V., Leontieva L. S., Gostilovich A. O.* Minimum digital basket of Russian regions for industry transformation. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal. 2019. № 77. P. 212–228. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10025>

14. *Petrikova E. M.* Digital Transformation of the Economy and Financing of the National Project “Digital Economy of the Russian Federation”. *Financial Management*. 2021. N 2. (In Russ.) <https://doi.org/10.25806/fm2202194-105>.
15. *Ruzhanskaya L. S.*, *Kuzyk M. G.*, *Simachev Yu. V.*, *Fedyunina A. A.* End-to-end digitalization factors: Challenges for Russian manufacturers // *Economic issues*. [Voprosy Ekonomiki]. 2023. N 9. P. 5–28. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-9-5-28>
16. *Silin Ya. P.*, *Animitsa Ye. G.* Contours of Digital Economy in Russia. *Journal of New Economy*. 2018. Vol. 19. N 3. P. 18–25. (In Russ.) DOI: 10.29141/2073-1019-2018-19-3-3
17. *Stepanova V. V.*, *Ukhanova A. V.*, *Grigorishchin A. V.*, *Yakhyayev D. B.* Evaluating digital ecosystems in Russia’s regions // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019. Vol. 12. N 2. P. 73–90. (In Russ.) DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.4
18. *Strategizing of the Digital Kuzbass Region (A monograph)* Under the editorial research supervision of Dr. Vladimir L. Kvint. Kemerovo : Kemerovo State University, 2021. 434 p. (In Russ.). DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6
19. *Tatarinov A. A.*, *Ustinova N. E.* Measuring the ICT sector in the digital economy. *Voprosy statistiki*. 2021. N 28 (6). P. 5–17. (In Russ.) <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-6-5-17>
20. *Untura G. A.* The Knowledge Economy and Digitalization: Assessing Their Impact on Economic Growth of Russian Regions. *Region: Economics and Sociology*. 2022. N 4 (116). P. 31–58. (In Russ.) DOI: 10.15372/REG20220402
21. *What is the digital economy? Trends, competencies, measurement*. [report] XX April international scientific conf. on Problems of Economic and Social Development, Moscow, April 9–12. 2019 / G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevsky, L. M. Gokhberg, etc.; scient. ed. by L. M. Gokhberg; National Research University Higher School of Economics. Moscow : Publishing house. House of the Higher School of Economics. 2019. 82 p. (In Russ.)
22. *Bukht R.*, *Heeks R.* Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Centre for Development Informatics. Global Development Institute, SEED. Working Paper Series. 2017. N 68. 26 p. [Electronic resource]. URL: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diawkppr68-diode.pdf> (accessed: 20.04.2024).
23. *Kvint V. L.*, *Bodrunov S. D.* *Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy*. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon) : Apple Academic Press. 2023. 228 p. ISBN 978-1-77491-422-9.
24. *Kvint V.* The global emerging market: Strategic management and economicss / V. Kvint. New York : Routledge, 2009. 488 p. ISBN 978-0-415-98840-7. DOI: 10.4324/9780203882917.
25. *The Digital Economy*. House of Commons. Business, Innovation and Skills Committee London, 2016. [Electronic source]. URL: <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf> (accessed: 13.10.2023).
26. *Understanding the Digital Economy. Data, Tools, and Research* / ed. by Brynjolfsson E., Kahin B. Cambridge, MA : MIT Press, 2000. 401 p.

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

**Lyudmila I. Viasyuk**, associate professor of the Department of Economic and Financial Strategy at the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), candidate of economic sciences, associate professor; [lviasyuk@mail.ru](mailto:lviasyuk@mail.ru)

**Ivan S. Lomadze**, postgraduate student of the Higher School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); [i.lomadze@yandex.ru](mailto:i.lomadze@yandex.ru)

## Оценка качества региональной инвестиционной среды в контексте обеспечения технологического суверенитета экономики

Невянцева Л. С.

Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Российская Федерация; Inevyantseva@yandex.ru

### РЕФЕРАТ

Цель статьи заключается в разработке и апробации методического подхода к оценке региональной инвестиционной среды в условиях интенсификации технологического развития страны и достижения технологического суверенитета национальной экономики.

В исследовании использованы информационные данные, касающиеся институтов развития инвестиционной деятельности; материалы Стратегий регионального развития, нормативно-правовых актов; информация, размещенная на сайтах и порталах, посвященных инвестиционной политике регионов. Статья подготовлена с использованием следующих методов научного исследования: анализа, синтеза, индукции, дедукции, сопоставления, сравнения, обобщения.

Проведен анализ научных источников по исследовательской проблеме, на основании чего разработан и апробирован авторский методический подход к оценке качества региональной инвестиционной среды в условиях обеспечения технологического суверенитета экономики. В процессе апробации рассчитаны интегральные показатели качества региональной инвестиционной среды, в результате чего идентифицирован уровень ее качества по анализируемым методическим блокам. По результатам апробации выявлены пробелы и недоработки в системе региональной инвестиционной среды и заключены выводы о тенденциях ее развития.

Полученные результаты свидетельствуют о наличии проблем и ряда ограничений в сформированной региональной инвестиционной среде регулирования инновационно-инвестиционного и технологического развития экономики. Практическая значимость работы заключается в апробированном методическом подходе к оценке качества региональной инвестиционной среды. Результаты работы могут быть применимы органами власти в целях достижения технологической независимости экономики региона.

*Ключевые слова:* региональная инвестиционная среда, регион, институциональная среда, инвестиционная политика, технологический суверенитет, инновационно-технологическое развитие

**Для цитирования:** Невянцева Л. С. Оценка качества региональной инвестиционной среды в контексте обеспечения технологического суверенитета экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 86–103.

## Assessment of the Quality of the Regional Investment Environment in the Context of Ensuring the Technological Sovereignty of the Economy

Lilia S. Nevyantseva

Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russian Federation; Inevyantseva@yandex.ru

### ABSTRACT

The purpose of the article is to develop and test a methodological approach to assessing the effectiveness of the regional investment environment in the context of the intensification of

technological development of the country and regions and the achievement of technological sovereignty of the national economy.

The research uses information data related to investment development institutions; materials of regional Development Strategies, regulatory legal acts; information posted on websites and portals dedicated to the investment policy of the regions. The article has been prepared using the following methods of scientific research: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, generalization.

The analysis of scientific sources on the research problem was carried out, on the basis of which the author's methodological approach to assessing the quality of the regional investment environment in terms of ensuring the technological sovereignty of the economy was developed and tested. In the process of approbation, integral indicators of the quality of the regional investment environment were calculated, as a result of which the level of its quality was identified according to the analyzed methodological blocks. According to the results of the approbation, gaps and shortcomings in the system of the regional investment environment were identified and conclusions about the trends of its development were concluded.

The results obtained indicate the presence of problems and a number of limitations in the formed regional investment environment for regulating innovation, investment and technological development of the economy. The practical significance of the work lies in the proven methodological approach to assessing the quality of the regional investment environment. The results of the work can be applied by the authorities in order to achieve technological independence of the region's economy.

*Keywords:* regional investment environment, region, institutional environment, investment policy, technological sovereignty, innovation and technological development

**For citing:** *Nevyantseva L. S.* Assessment of the Quality of the Regional Investment Environment in the Context of Ensuring the Technological Sovereignty of the Economy // Administrative Consulting. 2024. N 4. P. 86–103.

---

---

## Введение

В 2022–2023 гг. для российской экономики актуализировалось решение проблем, связанных с обеспечением независимого технологического развития страны и достижения ее национальной безопасности. Уход ведущих иностранных компаний, поставляющих в Россию критически необходимое высокотехнологичное оборудование и инновационные производства, введение ограничительных санкций и технологического эмбарго, неизбежно привело к возникновению рисков и угроз для развития стратегически значимых отраслей экономики, оказывающих определяющее влияние на экономическое развитие страны. Для достижения технологической независимости, а в дальнейшем для выхода на глобальные передовые инновационные рынки, правительством страны объявлен сквозной принцип развития национальной экономики, заключающийся в обеспечении технологического суверенитета и формирования целостной системы экономического развития, не зависящий от иностранных институтов по критически важным отраслям экономики.

В научных публикациях встречаются разнонаправленные подходы к определению концептуальной сущности технологического суверенитета: со стороны национальной и экономической безопасности [1, с. 2380] как фактора геополитического развития [17, с. 1189], как уровня технологического развития, сопоставимого с мировым [18, с. 94].

Изучив методологические основы технологического суверенитета, можно выявить его основную цель — обеспечение и сохранение устойчивости отраслей, имеющих высокую степень национальной значимости, посредством полной ликвидации импортозависимости и формирования инновационных продуктов и технологий, не имеющих аналогов на международном рынке, а также обеспечение и защита национальной экономики от системных рисков и внешних негативных факторов.

Для достижения технологического суверенитета необходимо решение ряда задач: реализация системы антикризисных мероприятий в целях возрождения технологической целостности национальной экономики; ограничение деятельности иностранных компаний на территории страны; укрепление автономности главных сфер жизнеобеспечения; работа по модернизации производственных фондов на суверенной технологической основе; формирование и реализация промышленной политики, нацеленной на локализацию цепочек создания стоимости, импортозамещение, индустриализацию [3, с. 2196–2202]. Кроме того, для выхода на траекторию технологического роста требуется усовершенствование вопросов государственного управления. Е. Б. Ленчук и В. И. Филатов подчеркивают, что для выхода на траекторию качественного экономического развития требуется мощный импульс к запуску технологических производств. В данном контексте большую роль будет играть логически разработанная экономическая политика [14, с. 36].

Успех в достижении технологического суверенитета национальной экономики будет в существенной мере зависеть от результатов реализации промышленной и инновационной политики субъектов Федерации в части стратегических высокотехнологичных отраслей. При этом степень их эффективности напрямую зависит от качества и проработанности инвестиционной политики. Для интенсификации производственного процесса передового назначения требуется значительный объем инвестиционных ресурсов, и перед органами власти регионов встает задача по поиску эффективных механизмов их привлечения. В связи с этим функция региональной инвестиционной политики должна состоять в грамотном управлении и должном контроле инвестиционной деятельности в контуре инновационных и высокотехнологичных проектов, способствуя повышению степени технологичности промышленного сектора региональной экономики и стимулированию инвестиционной активности в стратегических отраслях.

Необходимым условием успешной реализации инвестиционной политики является качественно сформированная региональная инвестиционная среда (далее — РИС), представляющая собой в общем понимании совокупность институтов и управленческих структур для обеспечения, контроля и регулирования инвестиционной деятельности в регионе.

В настоящее время в научно-практической литературе теоретические аспекты РИС рассмотрены недостаточно глубоко. Однако можно говорить, что такая экономическая категория, как институциональная среда, является прототипом инвестиционной среды. В связи с чем для исследования экономического и научного содержания РИС целесообразно обратиться к работам, посвященным концептуальным аспектам институциональной среды.

Общепризнано, что институциональная среда — это важный элемент в развитии и существовании экономических систем. В научном сообществе сформированы различные подходы к понятию «институциональная среда», трансформирующие с развитием институциональной экономики [6, с. 146–147].

По мнению Е. С. Силовой, региональную институциональную среду можно представить с двух позиций:

- 1) с позиции системы инфраструктурных институтов, которые функционируют на основе принятых механизмов в целях общественного воспроизводства;
- 2) с позиции системы отношений между экономическими субъектами и институтами для целей предоставления экономическим агентам институциональных механизмов [22, с. 43].

В работе О. Г. Кучмистой институциональная среда представлена многосторонней категорией как система институционально организационных, нормативных, социально-экономических, технологических и культурологических отношений, ко-



торые направлены на реализацию институтов с целью эффективного развития экономики [13, с. 70]. Кроме того, от уровня развитости институциональной среды зависит конкурентоспособность и инновационная эффективность национальной экономики [16].

Основываясь на приведенных взглядах, представим собственное видение РИС как экономической категории и инвестиционного инструмента, способствующего повышению инвестиционной привлекательности и инвестиционного потенциала экономики регионов. *Так, РИС — это сформированная в регионе управленческая платформа, представляющая собой совокупность инвестиционных механизмов, направленных на регулирование и координацию инвестиционной деятельности, взаимодействие акторов и элементов инвестиционного процесса, создание благоприятных и привлекательных условий для формирования и реализации инвестиционных проектов.* В конечном итоге РИС должна способствовать интенсификации инвестиционной деятельности, притоку потенциальных инвесторов на территорию и повышению эффективности региональной инвестиционной политики. РИС формируется и регулируется региональным министерством и ведомством, функционирует согласно законодательно определенными механизмами и правилами.

С. И. Баженовым подчеркивается, что институциональная среда, складывающаяся из формальных и неформальных регулирующих структур, особо важна для модернизации экономики. В связи с чем государством должны создаваться условия для формирования и развития институтов, которые способны обеспечить усиление конкурентоспособности предприятий, повышение их инновационной активности и восприимчивости к передовым технологиям [4, с. 51–52]. С. Д. Комилов и М. К. Файзуллоев считают, что для того, чтобы технологический потенциал смог стать эффективным фактором развития экономических систем, требуется формирование привлекательной институциональной среды, которая должна поддерживать деятельность в сфере инноваций, способствуя формированию особой инновационной системы [10].

Анализ научных публикаций позволил автору идентифицировать следующие элементы РИС, которые напрямую либо косвенно регулируют инвестиционные процессы в области непосредственно технологического и инновационного развития экономики:

- 1) система региональных стратегических актов и документов, направленных на регулирование технологического и инновационного развития;
- 2) система информационно-консультативного обеспечения;
- 3) система административно-правового обеспечения;
- 4) система инфраструктурного (производственно-технологического) обеспечения;
- 5) система финансовых механизмов поддержки инвестиционной деятельности.

При этом предполагается, что РИС обладает такими внутренними свойствами, как целостность и единство входящих в нее элементов, устойчивость к меняющимся внешним условиям; открытость, т. е. способность взаимодействовать с внешней средой; целевая направленность.

Объектом исследования выбран Уральский федеральный округ (далее — УрФО) — ведущий российский регион, объединяющий субъекты с различной промышленной специализацией, имеющей стратегически важное значение для развития российской экономики.

## Обсуждение

Для оценки качества РИС необходимо выявить и проанализировать эффективность функционирования ее элементов (комплекса механизмов, направленных

на привлечение инвестиционных ресурсов в регион). Однако возможности для проведения такого анализа имеют серьезные ограничения:

- во-первых, трудоемкой (ввиду отсутствия статистической информации, а также других ограничений) процедурой представляется оценка эффективности инструментов финансирования инвестиций в рамках реализации конкретных инвестиционных проектов;
- во-вторых, отсутствуют статистические данные по предоставлению различных инвестиционных и налогово-финансовых льгот частным инвесторам;
- в-третьих, не в каждом случае для качественной оценки требуется применение определенного методического инструментария, поскольку невозможно научно обосновать количественную связь между показателями (например, уровнем объема инвестиций в основной капитал и развитием инвестиционного законодательства).

Кроме того, как верно отмечает А. В. Котов, инструменты региональной политики должны применяться на основе понятных и измеряемых критериев, а эффективность их применения должна однозначно оцениваться. Реализация этих задач затрудняется в связи с тем, что общепринятый подход к оценке эффективности региональной политики не сформирован. При этом ситуация осложняется следующими моментами: 1) недостатком информации и статистики в региональном ракурсе; 2) эндогенностью построения экономических моделей; 3) неточностью в оценке характера эффектов, являющихся значимыми или просто «полезными» [11, с. 358].

С учетом вышеизложенного и существующих ограничений автором предлагается проводить оценку качества РИС с использованием балльного метода на основе значений интегральных показателей. Балльный метод признается одним из ведущих для проведения качественного анализа социально-экономических систем, а преимущества интегрального показателя состоят в том, что он аккумулирует большой пласт критериальных оценок и формирует интегрированную оценку объектов исследования, позволяя провести между ними сравнительный анализ [26, с. 87].

Для формирования и апробации авторской методики оценки качества РИС будут также задействованы аналитические элементы, представленные в работах В. А. Серовой и Н. А. Серовой Е. Г. [21], Е. Г. Анимцы и И. И. Рахмеевой [1], А. О. Ужегова [28], Н. В. Сорокиной [24], О. Ю. Кирилловой и И. А. Зимина [8], С. Н. Котляровой [12].

Оценка качества РИС будет производиться на основе ее элементов, выделенных в исследовании ранее. Методический алгоритм качественной оценки РИС состоит из следующих действий.

*I этап.* Формирование системы качественных показателей РИС в соответствии с предложенным подходом (включены показатели, связанные с обеспечением условий для достижения технологического суверенитета экономики) по каждому аналитическому блоку оценки (табл. 1).

*II этап.* Присвоение балла каждому показателю на основе изучения и анализа информационных источников (стратегических документов, региональных законов и актов, инвестиционных интернет-порталов, аналитических материалов). Критерии балльной оценки принимаются следующие:

- 1 балл — элемент реализуется в полной мере, охватывает широкий спектр инструментов, планов развития, институтов регулирования;
- 0,5 балла — элемент реализуется в недостаточной мере, имеются некоторые упущения, недоразвитость планов, отсутствуют эффективные инструменты/меры и т. д.;
- 0 баллов — элементы/документы отсутствуют полностью.

*III этап.* Расчет интегрального показателя (индекса) качества РИС по каждому структурному блоку. Для этого применим формулу (1) среднего арифметического

$$Q_{str\ block} = \frac{\sum_{j=1}^n K_{ji}}{n}, \quad (1)$$

где  $Q_{str\ block}$  — интегральный показатель качества инвестиционной среды региона определенного блока;  $K_{ij}$  — значение  $j$ -го показателя по  $i$ -му региону;  $n$  — количество показателей.

*IV этап.* Расчет обобщающего (сводного) интегрального показателя качества РИС. Аналогично используем формулу среднего арифметического. При этом в формуле не используются весовые коэффициенты для каждого блока, поскольку их значимость и влияние на качество РИС признаются равнозначными.

$$Q_{int} = \frac{Q_{str} + Q_{inf} + Q_{adm} + Q_{infr} + Q_{fin}}{n}, \quad (2)$$

где  $Q_{int}$  — интегральный показатель качества РИС;  $Q_{str}$  — интегральный показатель качества системы стратегического управления;  $Q_{inf}$  — интегральный показатель качества системы информационно-консультационного обеспечения;  $Q_{adm}$  — интегральный показатель качества системы административно-правового обеспечения;  $Q_{infr}$  — интегральный показатель качества системы инфраструктурного обеспечения;  $Q_{fin}$  — интегральный показатель качества системы финансового обеспечения.

*V этап.* Идентификация уровня качества (эффективности) РИС. Для этого считаем целесообразным сравнить обобщающий показатель качества РИС конкретного региона со средним значением по УрФО, а также с уровнем максимально возможного значения качества РИС.

Для расчета среднего индекса по округу воспользуемся формулой геометрического среднего.

$$\bar{Q}_{av} = \sqrt{Q_{str} Q_{inf} Q_{adm} Q_{infr} Q_{fin}}, \quad (3)$$

где  $\bar{Q}_{av}$  — среднее значение качества региональной инвестиционной среды в УрФО.

$$Q_{max} = \bar{Q}_{sh} + \sqrt{\frac{\sum (Q_{inti} - \bar{Q}_{av})^2}{n}},$$

где  $Q_{sh\ max}$  — максимально возможный интегральный показатель качества региональной инвестиционной среды;  $\bar{Q}_{av}$  — среднее значение качества региональной инвестиционной среды в УрФО;  $Q_{inti}$  — интегральный показатель качества РИС отдельного региона;  $n$  — количество показателей.

Критерии эффективности РИС будут следующие:

- высокий уровень качества РИС, превышающий верхний предел разброса данных по субъектам (стандартное отклонение от средней) ( $Q_{inti} > Q_{max}$ );
- средний уровень качества РИС, превышающий среднее значение по регионам ( $Q_{inti} > \bar{Q}_{av}$ );
- низкий уровень качества РИС — ниже среднего уровня по регионам ( $Q_{inti} < \bar{Q}_{av}$ ).

*VI этап.* Проведение сравнительного анализа результатов, идентификация проблем, разработка рекомендаций.

## Результаты

Оценка показателей качества РИС представлена в табл. 1.

Таблица 1

### Оценка показателей качества региональной инвестиционной среды в целях обеспечения технологического суверенитета экономики

Table 1. Assessment of the quality indicators of the regional investment environment  
in order to ensure the technological sovereignty of the economy

Показатель	Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	Ханты-Мансийский автономный округ	Ямало-Ненецкий автономный округ	Челябинская область
1	2	3	4	5	6	7
<b>I блок. Система показателей оценки качества региональных стратегических документов, регулирующих технологическое развитие и определяющие соответствующие особенности инвестиционной деятельности</b>						
Региональная инвестиционная стратегия	0	1	0,5	0	0,5	0
Стратегия технологического (инновационного) и промышленного развития	0	1	0	0,5	0,5	0
Обозначение инновационно-технологического развития как одного из стратегических приоритетов	1	1	1	1	1	1
Идентификация приоритетных технологий с учетом отраслевой специфики региона	1	1	1	1	1	1
Государственные программы инвестиционной поддержки инновационной деятельности	0,5	1	0,5	0	0,5	0
Региональные программы развития промышленности, науки, инновационной деятельности	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5
Сумма баллов	3	6	3,5	2,5	4	2,5
Интегральный индекс (Qstr)	0,5	1	0,58	0,42	0,66	0,42
<b>II блок. Система показателей информационно-консультационного обеспечения</b>						
Специальные агентства привлечения и поддержки инвестиций	1	1	1	0,5	0,5	1
Интернет-ресурсы, онлайн-порталы и платформы взаимодействия с инвесторами и сопровождения инвестиционных проектов	1	1	1	1	1	1
Фонд развития промышленности	1	1	1	1	1	1
Центры поддержки инжиниринга и инноваций	1	1	1	1	0	1
Сумма баллов	4	4	4	3,5	2,5	4
Интегральный индекс (Qinf)	1	1	1	0,88	0,63	1
<b>III блок. Административно-правовое обеспечение</b>						
Закон об инвестиционной политике и инвестиционной деятельности	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5

1	2	3	4	5	6	7
Законы об инновационно-технологическом развитии	0,5	0	1	1	0,5	0
Закон о промышленной политике	1	1	1	1	1	1
Акты о поддержке, в том числе инвестиционной, промышленной и инновационной деятельности	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5
Акты в сфере развития цифровой экономики	1	1	1	0,5	1	1
Нормативное закрепление подходов к кооперации регионов и промышленных предприятий	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Нормативное закрепление действия на территории региона специализированной формы технологической кооперации и развития	1	1	1	1	1	1
Сумма баллов	5	5,5	6,5	5	5	4
Интегральный индекс ( $Q_{adm}$ )	0,71	0,79	0,93	0,71	0,71	0,57
<b>IV блок. Система показателей оценки инфраструктурного обеспечения (наличия определенных площадок) региональной инвестиционной деятельности</b>						
Особые экономические зоны	1	1	0,5	0,5	0,5	0
Индустриальные (промышленные) парки	1	1	1	1	0,5	1
Высоко- и среднетехнологичные отраслевые кластеры	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1
Территории опережающего социально-экономического развития	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5
Технопарки	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5
Системообразующие предприятия	1	1	1	1	1	1
Сумма баллов	4,5	6	4	4	4	4
Интегральный индекс ( $Q_{infr}$ )	0,75	1,0	0,67	0,67	0,67	0,67
<b>V блок. Система показателей финансово-бюджетного обеспечения и поддержки региональной инвестиционной деятельности</b>						
Наличие налоговых льгот в отношении проектов инновационной и технологической направленности	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Наличие налоговой и финансовой поддержки территорий с особыми режимами деятельности	1	1	1	1	1	1
Наличие и действие специальных банковских продуктов поддержки инвестиционной деятельности	1	1	0,5	0	0	0,5
Оценка предоставления средств финансовой поддержки, выделяемых из федерального и регионального бюджетов	1	0,5	0,5	0	0	1
Оценка наличия мер поддержки лизинга	1	1	1	0,5	0,5	1
Сумма баллов	4,5	4	4,5	2	2	4
Интегральный индекс ( $Q_{fin}$ )	0,9	0,8	0,9	0,4	0,4	0,8
Сводный индекс	0,77	0,92	0,82	0,62	0,61	0,69

Результаты балльной оценки представлены в табл. 2.

**Балльная оценка качества региональной инвестиционной среды УрФО**  
Table 2. A point assessment of the quality of the regional investment environment  
of the Ural Federal District

Показатель	Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	ХМАО-Югра	Ямало-Ненецкий автономный округ	Челябинская область	Разброс баллов
Региональные стратегические документы, регулирующие инвестиционную деятельность в целом и способствующие технологическому развитию региональной системы	3	6	3,5	2,5	4	2,5	3,5
Информационно-консультационное обеспечение	4	4	4	3,5	2,5	4	1,5
Административно-правовое обеспечение	5	5,5	6,5	5	5	4	2,5
Инфраструктурное обеспечение	4,5	6	4	4	4	4	2
Финансово-бюджетное обеспечение	4,5	4	4,5	2	2	4	2,5
Обобщающий балл	21	25,5	22,5	17	17,5	18,5	8,5

Таблица 3

**Интегральные показатели качества региональной инвестиционной среды УрФО**  
Table 3. Integral indicators of the quality of the regional investment environment  
of the Ural Federal District

Показатель	Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	ХМАО-Югра	Ямало-Ненецкий автономный округ	Челябинская область
Региональные стратегические документы, регулирующие инвестиционную деятельность в целом и способствующие технологическому развитию региональной экономики	0,5	1,0	0,58	0,42	0,66	0,42
Информационно-консультационное обеспечение	1,0	1,0	1,0	0,88	0,63	1,0
Административно-правовое обеспечение	0,71	0,79	0,93	0,71	0,71	0,57
Инфраструктурное обеспечение	0,75	1,0	0,67	0,67	0,67	0,67
Финансово-бюджетное обеспечение	0,9	0,8	0,9	0,4	0,4	0,8
Интегральный показатель качества РИС ( $Q_i$ )	0,77	0,92	0,82	0,61	0,62	0,69



Таким образом, по сумме баллов первое место принадлежит Свердловской области, далее идет Тюменская область, на третьем месте — Курганская область, далее следует Челябинская область, пятое и шестое место соответственно с разницей в 0,5 балла принадлежит ресурсным регионам — ЯМАО и ХМАО-Югра. Разброс баллов между субъектами на крайних позициях составил 8,5 единиц, что указывает на сильные различия в развитии РИС, направленной на привлечение инвестиций в проекты инновационно-технологической направленности.

Соответственно, максимальное значение интегрального показателя качества РИС (табл. 3) зафиксировано в Свердловской области (0,92), далее идут Тюменская область (0,82), Курганская область (0,77), Челябинская область (0,69), ЯМАО (0,62) и ХМАО (0,61). Таким образом, наибольшая разница в качестве РИС наблюдается в блоке региональных стратегических документов, а наименьшая — в информационно-консультационном обеспечении.

Для идентификации существующих пробелов в качестве РИС субъектов УрФО проанализируем ее особенности с позиции выделенных в исследовании блоков.

*Региональные стратегические документы и программы, регулирующие инвестиционную деятельность в целом и способствующие технологическому развитию региональной экономики.* Всесторонне проработанный, качественный и содержательный стратегический фундамент управления инвестиционной деятельностью является гарантом результативной реализации инвестиционной политики. Наличие в регионе утвержденной инвестиционной стратегии, действующих программных актов по развитию инновационной деятельности и поддержки стратегически значимых инвестиционных проектов способствует грамотному управлению инвестиционными процессами и достижению поставленных результатов на всех этапах инвестиционного цикла.

По качеству разработанности региональных стратегических документов лидирует Свердловская область, где отдельно утверждена региональная инвестиционная стратегия<sup>1</sup>. В Тюменской области и ЯМАО инвестиционная стратегия является приложением к Стратегии общего социально-экономического развития, а в остальных субъектах УрФО документ отсутствует. Также в Свердловской области принята Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 г.<sup>2</sup>, в которой прописаны приоритетные направления и механизмы достижения ее целей. Стратегические направления и меры их развития распределены в рамках комплексного и технологического планов. Инструментом реализации выступает перечень мероприятий Стратегии, а также комплекс мер для развития отдельной отрасли промышленного сектора области.

В Курганской, Тюменской и Челябинской областях такая концепция отсутствует. В ХМАО-Югра действует документ «Инновационная стратегия Югры»<sup>3</sup>, в ЯМАО — государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»<sup>4</sup>.

По числу государственных региональных программ поддержки инновационно-инвестиционной деятельности лидирует Свердловская область (среди прочих документов важным является Постановление «Об утверждении государственной

<sup>1</sup> Постановление от 15 августа 2019 г. № 535-ПП «Об утверждении Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 года».

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561427349?ysclid=lr7tcnwnwh648617121> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://depeconom.adhmao.ru/upload/iblock/f39/innovat-sionnaya-strategiya.pdf> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/97998/?ysclid=lr7u84zw41813234227> (дата обращения: 20.06.2024).

программы „Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2027 года“<sup>1</sup>). В остальных субъектах такие программы присутствуют, однако охватывают не весь спектр вопросов регулирования и носят фрагментарный характер. Так, в Курганской области регулирование инновационной деятельности осуществляется по программе «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства в Курганской области»<sup>2</sup>; в Тюменской области действует программа «Развитие промышленности и инвестиционной деятельности»<sup>3</sup>, а также программа «Развитие малого и среднего предпринимательства и научно-инновационной сферы»<sup>4</sup>. Недостаточное количество региональных программ поддержки инвестиционной и инновационной деятельности отмечается в Челябинской области, ЯМАО и ХМАО-Югре, где существуют пробелы и упущения в регулировании инвестиционной деятельности. Так, в Челябинской области утверждена общая программа «Экономическое развитие и инновационная экономика Челябинской области»<sup>5</sup>, в ЯМАО аналогично — «Экономическое развитие и инновационная экономика»<sup>6</sup>, в ХМАО-Югре — «Развитие экономического потенциала»<sup>7</sup>.

В стратегических документах всех регионов подчеркивается особая значимость инновационного развития экономики и определены с учетом специализации региональной экономики приоритетные направления промышленного и технологического развития.

*Информационно-консультационное обеспечение инвестиционной деятельности* во всех субъектах УрФО развито на достаточно высоком уровне. Институты регионального развития, агентства по привлечению инвестиций и т. д. принимают активное участие в инвестиционном процессе: занимаются разработкой и реализацией программ и планов стратегического инвестиционного развития, осуществляют привлечение потенциальных инвесторов, оказывают инвесторам консультационную, финансовую и иную поддержку, стимулируют развитие промышленно-производственной инфраструктуры, принимают меры по формированию благоприятного инвестиционного климата. Примечательно, что информационно-консультационная основа поддержки инвесторов в регионах расширяется, продолжают открываться новые центры поддержки инновационно-технологической инвестиционной деятельности. Наименьший балл по этому направлению имеют ХМАО-Югра и ЯМАО, где отмечается меньшее количество институтов поддержки и отсутствие центра инжиниринга и инноваций (в ЯМАО).

*Административно-правовое обеспечение инвестиционной деятельности* в контексте непосредственно инновационно-технологического направления имеет средний уровень развития в регионах УрФО. Законы и акты носят фрагментарный характер, не в полной мере охватывая регулирующие аспекты. В данном

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://2022.66msp.ru/images/files/upload/gos-prog-2023.pdf?ysclid=lr7ucnn2tr970250743> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/571079761?ysclid=lr7uawmgvm520499430> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550276871?ysclid=lr66uubbu330377802> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.admtymen.ru/OIGV/invest/actions/programs.htm> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>5</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/570988272?ysclid=lr988oghi5209650871> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>6</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/97998/?ysclid=lr988bltza0286982440> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>7</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://admhmao.ru/upload/iblock/e26/pl0rw8u2mx2vu9qjyl2dgez6gfpwso07/Postanovlenie-Pravitelstva-KHMAO-\\_YUgry-ot-31.10.2021-N-483.pdf](https://admhmao.ru/upload/iblock/e26/pl0rw8u2mx2vu9qjyl2dgez6gfpwso07/Postanovlenie-Pravitelstva-KHMAO-_YUgry-ot-31.10.2021-N-483.pdf) (дата обращения: 20.06.2024).

блоке первенство принадлежит Тюменской области, Свердловская область расположилась на втором месте. Во всех субъектах УрФО приняты законы о промышленной политике и акты по развитию цифровой экономики. Полноценная правовая база регулирования и поддержки инвестиционной деятельности сформирована в Свердловской и Тюменской областях: среди других значимых законов важными являются закон Свердловской области «О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности»<sup>1</sup> и аналогичный закон в Тюменской области<sup>2</sup>. В Курганский области принят более узкий закон «Об инвестиционной политике»<sup>3</sup>, в Челябинской — закон «О стимулировании инвестиционной деятельности»<sup>4</sup>, в ХМАО-Югре действует закон «О государственной поддержке инвестиционной деятельности, защите и поощрении»<sup>5</sup>, в ЯМАО — общий закон «Об инвестициях»<sup>6</sup> и «Постановление о совете по инвестиционной политике и развитию малого и среднего предпринимательства»<sup>7</sup>.

Подходы к кооперации регионов и промышленных предприятий в настоящее время только начинают разрабатываться и их закрепление в законодательных актах отражается лишь косвенно, прямых регулирующих положений не наблюдается. Специальные формы технологической кооперации (кластеров, технопарков, особых экономических зон и т. д.) получили полное нормативное закрепление в региональных документах.

*По инфраструктурному обеспечению* лидирует опять же Свердловская область, где функционирует самое большое число объектов инфраструктуры. В регионе расположены крупнейшая ОЭЗ «Титановая долина», функционируют мощные индустриальные парки, такие как «Химический парк „Тагил“», «Богословский» и т. д.; действует Титановый кластер. На втором месте — Курганская область, где также активно расширяется сеть индустриальных парков и особых экономических зон. В целом во всех субъектах округа существует инфраструктура поддержки инновационно-технологических проектов, но в разных масштабах и с разной степенью развитости.

*По финансово-бюджетному обеспечению* лидируют Курганская и Тюменская области (4,5 балла), наименьшие показатели (по 2 балла) у ресурсных регионов, в которых традиционно мала доля бюджетного финансирования и банковских кредитов. В настоящее время во всех субъектах требуется дальнейшее внедрение налоговых и финансовых льгот в отношении инвестиционных проектов технологического характера, увеличение объемов бюджетной финансовой помощи, расширение источников финансирования за счет льготных банковских программ и продуктов. Отметим, что во всех регионах большое внимание уделяется лизинговому финансированию, внедряются привлекательные условия и льготы в данном направлении.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://mir.midural.ru/sites/default/files/zakon\\_sverdlovskoy\\_oblasti\\_ot\\_30.06.2006\\_n\\_43oz\\_red.\\_ot\\_19.04.2023.pdf?ysclid=lr98wewz2t288471127](https://mir.midural.ru/sites/default/files/zakon_sverdlovskoy_oblasti_ot_30.06.2006_n_43oz_red._ot_19.04.2023.pdf?ysclid=lr98wewz2t288471127) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://tyumen-pravo.ru/zakon/2023/12/21/n-88/?ysclid=lr98v1vqci4956808> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>3</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/438896755?ysclid=lr98tbrlrf507243726> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>4</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/802004981?ysclid=lr98rjno98655912399> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>5</sup> [Электронный ресурс]. URL: [https://admhmao.ru/upload/iblock/630/Zakon-KHMAO--YUgry-ot-26.06.2020-N-59\\_oz\\_red.-ot\\_25.03.2021.pdf](https://admhmao.ru/upload/iblock/630/Zakon-KHMAO--YUgry-ot-26.06.2020-N-59_oz_red.-ot_25.03.2021.pdf) (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>6</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/27995098/?ysclid=lr993m10so617431376> (дата обращения: 20.06.2024).

<sup>7</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/570822929?ysclid=lr9947cd81619660314> (дата обращения: 20.06.2024).

На основании вышеизложенного и произведенных расчетов идентифицируем уровень качества РИС в анализируемых субъектах (табл. 4).

В исследовании критерием оценки качества РИС являются средний показатель по УрФО и граница максимального предела качества РИС. Группа регионов с *высоким* качеством РИС представлена одной Свердловской областью (0,92). В группу регионов со *средним* качеством РИС вошли Курганская (0,77) и Тюменская области (0,82). В группу регионов с *низким* уровнем качества РИС вошли ХМАО-Югра (0,62), ЯМАО (0,61) и Челябинская область (0,69). Таким образом, лидером по качеству РИС является Свердловская область, а аутсайдерами — ХМАО-Югра и ЯМАО.

Для улучшения качества РИС региональными властями активно совершенствуется комплекс регулирующих инструментов и мер в сфере инновационного и технологического развития. Так, в *Свердловской области* планируется дальнейшее расширение границ ОЭЗ «Титановая долина»; привлекаются федеральные субсидии в фонд технологического развития промышленности, а также субсидии участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат по производству продукции импортозамещения; введена нулевая ставка по налогу на имущество резидентов территорий особого социально-экономического развития; утвержден инвестиционный стандарт, позволяющий минимизировать затраты инвесторов на получение госуслуг, сжать сроки инвестиционного цикла и т. д.

В *Курганской области* расширяется инвестиционная поддержка инновационной и высокотехнологичной направленности. Так, внедряется возмещение затрат по лизингу до 70%, займы под 3% годовых для реализации проектов по производству оборудования, а также широко распространено целевое финансирование на цели разработок новейших технологий, инжиниринга, приобретение промышленного оборудования и т. д. В *Тюменской области* для категорий обрабатывающих отраслей промышленности снижена часть регионального налога на 3%; предусмотрена компенсация затрат по инфраструктурно-инженерному обустройству до 50%; активно применяется грантовая поддержка на субсидирование затрат на создание опытного образца и т. д.

В *ХМАО-Югре* успешно функционирует эндаумент-фонд, цель которого заключается в формировании целевых капиталов; запущены системы «Инвестиционный лифт» и «Инвестиционный бюджет». Внедряется применение новых инструментов финансирования инвестиций — офсетного контракта и «зеленых» облигаций.

В *ЯМАО* внедрена система развития концессионных проектов, принят Свод инвестиционных правил по приоритетным направлениям развития, в рамках которого утверждены «клиентские» пути. При этом в целом на уровне Тюменской

Таблица 4

**Оценка уровня качества региональной инвестиционной среды УрФО**  
Table 4. Assessment of the quality level of the regional investment environment of the Ural Federal District

Субъект	$Q_{\max}$	$\bar{Q}_{av}$	$iQ_{Int}$	Оценка уровня качества РИС
Курганская область	0,84	0,73	0,77	Среднее
Свердловская область	0,84	0,73	0,92	Высокое
Тюменская область	0,84	0,73	0,82	Среднее
Ханты-Мансийский автономный округ	0,84	0,73	0,62	Низкое
Ямало-Ненецкий автономный округ	0,84	0,73	0,61	Низкое
Челябинская область	0,84	0,73	0,69	Низкое

области активно осуществляется поддержка промышленных кластеров в нефтехимическом, энергетическом и стратегически важных направлениях.

В *Челябинской области* приняты эффективные меры инвестиционной поддержки промышленных кластеров, занимающихся передовым производством. Так, для проектов промышленного развития действует льготный займ в размере 1% годовых, предоставление финансовой поддержки промышленным предприятиям в форме грантов на приобретение технологического оборудования, нового программного обеспечения и аппаратных комплексов управления производственными и технологическими процессами и т. д. Кроме того, область активно работает в направлении развития кооперационных технологических цепочек.

## Выводы и заключение

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов:

- 1) на эффективность реализации региональной инвестиционной политики в области достижения технологической независимости и технологического суверенитета оказывает влияние РИС, регулирующая инвестиционную деятельность посредством взаимосвязанных институтов развития;
- 2) некачественная проработка региональных стратегий и нормативно-правовой базы инновационно-технологической деятельности негативно влияет на желания инвесторов вкладывать средства в регион. По мнению А. О. Ужегова, сложившиеся в регионах административно-правовая и нормативная системы не в должной степени защищают права на интеллектуальную собственность; нормативно-правовая система не в полной мере адаптирована под запросы интенсивного технологического развития [28, с. 110];
- 3) большинство регионов испытывают острую нехватку бюджетных инвестиций и банковских ресурсов в технологические и инновационные проекты.

Для поддержания и совершенствования качества РИС, повышения эффективности реализации региональной инвестиционной политики требуется трансформация институтов управления инвестиционной деятельностью, особенно в части технологического развития. Для этих целей целесообразно придерживаться системного подхода к процессу управления инновационно-инвестиционной деятельностью, который может обеспечить максимальный эффект государственного воздействия на структуру экономики региона, обеспечивая формирование благоприятного инвестиционного климата [20]. По мнению М. А. Климович [9, с. 19], переход к экономике высокотехнологичного типа может быть обеспечен активной государственной поддержкой, адаптированной под технологическое развитие нормативно-правовой основой, должном инфраструктурном обеспечении, а также коллаборации институтов государства, науки и бизнеса.

В связи с этим актуализируются вопросы формирования целостной единой системы административно-правового и нормативного регулирования инвестиционной деятельности в контексте целей и задач по обеспечению технологического суверенитета экономики, разработки взаимосвязанных региональных стратегических документов в сфере промышленного, инвестиционного и инновационно-технологического развития, создания институтами развития благоприятного инвестиционного климата, совершенствования финансовых механизмов стимулирования инвестиционной деятельности, формирования инновационных технологических платформ и производственно-технологических центров, развития межрегиональных и межотраслевых кооперационных цепочек, запуска новых объектов производственной инфраструктуры.

На текущем этапе развития общества Правительством страны принимаются меры по формированию абсолютно новой экосистемы инвестиционной деятель-



ности в сегментах инновационного и высокотехнологического производства [15, с. 73]. Таким образом, ключевыми стратегическими приоритетами региональных властей на современном этапе должны выступать повышение инвестиционной привлекательности территории вкупе со снижением инвестиционных рисков для привлечения ресурсов в проекты, которые могут внести вклад в обеспечение технологического суверенитета экономики, что в перспективе будет стимулировать общее социально-экономическое развитие региона.

## Литература

1. *Анимица Е. Г., Рахмеева И. И.* Эконометрический факторный анализ развития регионов Уральского макрорегиона в эпоху четвертой промышленной революции // Социум и власть. 2020. № 5 (85). С. 51–64.
2. *Афанасьев А. А.* Технологический суверенитет как научная категория в системе современного знания // Экономика предпринимательства и права. 2022. Т. 12. № 3. С. 2377–2394.
3. *Афанасьев А. А.* Технологический суверенитет: основные направления политики по его достижению в современной России // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. DOI: 10.18334/vines.12.4.116433
4. *Баженов С. И.* Институциональная среда как фактор обеспечения региональной экономической безопасности // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2022. № 1 (43). С. 48–54.
5. *Воронина Е. А.* Институциональная инвестиционная среда в России // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2013. № 1 (15). С. 163–168.
6. *Воронина Л. В., Григоришин А. В., Ковров Д. Ю., Ошомков Т. А.* Институциональная среда как фактор развития социальной инфраструктуры Арктической зоны Северного макрорегиона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. Вып. 2. С. 145–156. DOI: <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-145>
7. *Евлоева А. Х.* Институциональная среда реализации инвестиционного поведения домашних хозяйств // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25. № 1. С. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.vjvolsu.2023.1.3>
8. *Кириллова О. Ю., Зимин И. А.* Разработка методического подхода к оценке инфраструктурного обеспечения инновационного развития региона // Инновации и инвестиции. 2017. № 9. С. 6–14.
9. *Климович М. А.* Институциональная среда и ее трансформационный потенциал в условиях новой технологической революции // Экономика и управление инновациями. 2019. № 1 (8). С. 18–26. DOI: 10.26730/2587-5574-2019-1-18-25
10. *Комилов С. Д., Файзуллоев М. К.* Формирование национальной инновационной системы Республики Таджикистан как условие обеспечения модернизации экономики страны // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. СПб., 2011. № 2 (38).
11. *Котов А. В.* Оценка эффективности инструментов региональной политики // Экономика региона. 2020. Т. 16. Вып. 2. С. 352–362.
12. *Котлярова С. Н.* Концептуальные подходы к оценке влияния инфраструктуры на региональное развитие // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. № 3 (31). Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/3103/>
13. *Кучмистая О. Г.* Институциональные факторы экономического развития региона // Дни науки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского : сб. тр. V научно-практической конференции, Симферополь, 30 октября — 1 ноября 2019 г. / Крым. федер. ун-т им. В. И. Вернадского. Симферополь, 2019.
14. *Ленчук Е. Б., Филатов В. И.* Стратегическое планирование как инструмент преодоления технологического отставания России // Мир новой экономики. № 2. 2019. С. 32–42.
15. *Ляшенко Е. А., Жуковский А. Д.* Институциональная среда развития высокотехнологичных производств в регионе // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2022. № 1. С. 72–84. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.1/3934>
16. *Миронов Д. С.* Институциональная среда инновационной деятельности промышленного предприятия: условия, факторы, проблемы // Human Progress. 2021. Т. 7. Вып. 4.



17. Петров М. Н., Филиппов Я. С. Технологический суверенитет: основные принципы концепции национальной научно-технологической безопасности // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3. С. 1185–1198. DOI: 10.18334/vines.13.3.118646
18. Приходько И. И. Теоретические аспекты концепции технологического суверенитета // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8 (74). № 4. С. 88–96.
19. Рубан Д. А. Управление инновационными системами и инвестиционная среда регионов // Вестник НГУЭУ. 2016. № 2. С. 82–95.
20. Савон И. В. Системный подход к управлению инвестиционными процессами на региональном уровне // Финансовые исследования. 2012. № 1 (34).
21. Серова В. А., Серова Н. А. Методические аспекты оценки эффективности региональной инвестиционной политики // Фундаментальные исследования. 2021. № 1. С. 95–99.
22. Силова Е. С. Качество институциональной среды и его влияние на экономический рост // Дисс. кандидата эконом. наук. Челябинск, 2007.
23. Сидоренко О. В. Инновационно-инвестиционная среда региона как фактор повышения его конкурентоспособности // Global and Regional Research. 2019. Т. 1. № 3. С. 187–193.
24. Сорокина Н. В. Методические подходы к оценке уровня развития социальной инфраструктуры и обеспеченности территории ее объектами // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум».
25. Сорокин С. В. Благоприятная институциональная среда как основа развития инновационной деятельности // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). 2023. № 1 (79). С. 90–103.
26. Столь А. В. Рейтинг обеспеченности социальной инфраструктурой как метод сравнительной оценки муниципальных образований (на примере Республики Башкортостан) // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2 (39). С. 85–96.
27. Трегубов К. В. Инвестиционная среда в России: оценка и проблемы // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2009. № 11 (74). С. 286–291.
28. Ужegov А. О. Диагностика условий технологического развития индустриальных регионов РФ: методические подходы // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 5. С. 96–114. DOI: 10.15838/ptd.2023.5.127.7

#### Об авторе:

**Невянцева Лилия Сергеевна**, Институт экономики Уральского отделения РАН (Екатеринбург, Российская Федерация), соискатель; lneviantseva@yandex.ru

#### References

1. Animitsa E. G., Rakhmeeva I. I. Econometric factor analysis of the development of the regions of the Ural macroregion in the era of the fourth industrial Revolution // Society and power [Socium i vlast']. 2020. N 5 (85). P. 51–64. (In Russ.)
2. Afanasyev A. A. Technological sovereignty as a scientific category in the system of modern knowledge // Economics of entrepreneurship and law [Ekonomika predprinimatel'stva i prava]. 2022. Vol. 12. N 3. P. 2377–2394. (In Russ.)
3. Afanasyev A. A. Technological sovereignty: the main directions of policy to achieve it in modern Russia // Issues of innovative economics [Voprosy innovacionnoj ekonomiki]. 2022. V. 12. N. 4. (In Russ.) DOI: 10.18334/vines.12.4.116433
4. Bazhenov S. I. Institutional environment as a factor of ensuring regional economic security // Bulletin of the Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus [Vestnik Akademii MVD Respubliki Belarus']. 2022. N. 1 (43). P. 48–54 (in Belarus).
5. Voronina E. A. Institutional investment environment in Russia // Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tehnologii]. 2013. N 1 (15). P. 163–168. (In Russ.)
6. Voronina L. V., Grigorishchin A. V., Kovrov D. Yu., Oshomkov T. A. The institutional environment as a factor in the development of the social infrastructure of the Arctic zone of the Northern macroregion // Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University [Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava,

- upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2022. V. 2. I. 2. P. 145–156. (In Russ.) <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-145>
7. *Evloeva A. H.* The institutional environment for the implementation of investment behavior of households // Bulletin of the Volgograd State University. Economy [Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika]. 2023. V. 25. N 1. P. 28–38. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.1.3>
  8. *Kirillova O. Yu., Zimin I. A.* Development of a methodological approach to the assessment of infrastructural support for innovative development of the region // Innovations and investments [Innovacii i investicii]. 2017. N 9. P. 6–14. (In Russ.)
  9. *Klimovich M. A.* The institutional environment and its transformational potential in the context of a new technological revolution // Economics and innovation management [Ekonomika i upravlenie innovacijami]. 2019. N. 1 (8). P. 18–26. (In Russ.) DOI: 10.26730/2587-5574-2019-1-18-25
  10. *Komilov S. J., Fayzullov M. K.* Formation of the national innovation system of the Republic of Tajikistan as a condition for ensuring the modernization of the country's economy // Problems of modern economics. Eurasian International Scientific and Analytical Journal. [Problemy sovremennoj ekonomiki. Evrazijskij mezhdunarodnyj nauchno-analiticheskij zhurnal]. Saint Petersburg. 2011. N 2 (38). (In Russ.)
  11. *Kotov A. V.* Assessment of the effectiveness of regional policy instruments // The economy of the region [Ekonomika regiona]. 2020. V. 16. Is. 2. P. 352–362. (In Russ.)
  12. *Kotlyarova S. N.* Conceptual approaches to assessing the impact of infrastructure on regional development // Regional economics and management: electronic scientific journal. ISSN 1999-2645. N. 3 (31). (In Russ.)
  13. *Kuchmistaya O. G.* Institutional factors of economic development of the region // Days of Science of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University : sat. tr. V scientific and Practical conference, Simferopol, October 30 — November 1, 2019 / Crimea. feder. V. I. Vernadsky University. Simferopol. 2019. (In Russ.)
  14. *Lenchuk E. B., Filatov V. I.* Strategic planning as a tool to overcome Russia's technological lag // The world of the new Economy [Mir novej ekonomiki]. N 2. 2019. P. 32–42. (In Russ.)
  15. *Lyashenko E. A., Zhukovsky A. D.* The institutional environment for the development of high-tech industries in the region // Bulletin of the Voronezh State University. Ser.: Economics and Management [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie]. 2022. N 1. P. 72–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.17308/econ.2022.1/3934>
  16. *Mironov D. S.* The institutional environment of innovative activity of an industrial enterprise: conditions, factors, problems // Human Progress [Human Progress]. 2021. V. 7. Is. 4. (In Russ.)
  17. *Petrov M. N., Filippov Ya. S.* Technological sovereignty: basic principles of the concept of national scientific and technological security // Issues of innovative economics sovereignty [Voprosy innovacionnoj ekonomiki]. 2023. Vol. 13. N 3. P. 1185–1198. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.13.3.118646
  18. *Prikhodko I. I.* Theoretical aspects of the technological concept sovereignty. Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and management [Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeny V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie]. 2022. V. 8 (74). N 4. P. 88–96. (In Russ.)
  19. *Ruban D. A.* Management of innovative systems and investment environment of regions // Bulletin of the NGUEU [Vestnik NGUEHU]. 2016. N 2. P. 82–95. (In Russ.)
  20. *Savon I. V.* A systematic approach to the management of investment processes at the regional level // Financial research [Finansovye issledovaniya]. 2012. N 1 (34). (In Russ.)
  21. *Serova V. A., Serova N. A.* Methodological aspects of evaluating the effectiveness of regional investment policy // Fundamental Research [Fundamental'nye issledovaniya]. 2021. N 1. P. 95–99. (In Russ.)
  22. *Silova E. S.* The quality of the institutional environment and its impact on economic growth // Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Chelyabinsk. 2007. (In Russ.)
  23. *Sidorenko O. V.* Innovation and investment environment of the region as a factor of increasing its competitiveness // Global and Regional Research. 2019. V. 1. N 3. P. 187–193. (In Russ.)
  24. *Sorokina N. V.* Methodological approaches to assessing the level of development of social infrastructure and provision of the territory with its facilities // Materials of the XIII International Student scientific Conference “Student Scientific Forum” [Materialy XIII Mezhdunarodnoj studencheskoj nauchnoj konferencii “Studencheskij nauchnyj forum”]. (In Russ.)

25. *Sorokin S.V.* A favorable institutional environment as the basis for the development of innovative activities // Bulletin of the University (Russian-Tajik (Slavic) University) [Vestnik universiteta (Rossijsko-Tadzhikskij (Slavyanskij) universitet)]. 2023. N 1 (79). P. 90–103. (In Russ.)
26. *Sok A.V.* Rating of social infrastructure provision as a method of comparative assessment of municipalities (on the example of the Republic of Bashkortostan) // Municipality: economics and management [Municipalitet: ekonomika i upravlenie]. 2022. N 2 (39). P. 85–96. (In Russ.)
27. *Tregubov K.V.* Investment environment in Russia: assessment and problems // Scientific notes of the Russian State Social University [Uchenye zapiski Rossijskogo gosudarstvennogo social'nogo universiteta]. 2009. N 11 (74). P. 286–291. (In Russ.)
28. *Uzhegov A.O.* Diagnostics of the conditions of technological development of industrial regions of the Russian Federation: methodological approaches // Problems of territorial development [Problemy razvitiya territorij]. 2023. V. 27. N 5. P. 96–114. (In Russ.) DOI: 10.15838/ptd.2023.5.127.7

**About the author:**

**Lilia S. Nevyantseva**, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Yekaterinburg, Russian Federation), candidate; Inevyantseva@yandex.ru

# Технологии формирования политического имиджа правящей парламентской партии в социальных сетях и блогах: на примере политической партии «Единая Россия»

Голубенко Д. А.

Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация; dengolubenko@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Актуальность темы статьи состоит в том, что политические партии в информационном обществе неизбежно применяют технологии формирования своего имиджа путем использования социальных сетей. Российские политические партии активно применяют данные технологии уже 14 лет, но специфика контента информации и методик формирования имиджа парламентской политической партии, в том числе — правящей, изучена на материалах Российской Федерации недостаточно.

Цель исследования — установить технологии формирования политического имиджа правящей парламентской партии в социальных сетях на примере политической партии «Единая Россия». Преимущественно внимание уделено периоду 2016–2024 гг. ввиду хронологии проведения президентских и парламентских выборов.

Методы исследования: коммуникативный и сетевой подходы в политической науке, сравнительный метод анализа, позволяющие выявить технологические компоненты формирования политического имиджа партии «Единая Россия», определить их тенденции развития. Для раскрытия противоречий конструирования имиджа партии применен метод контент-анализа предвыборных заявлений политической партии, агитационных роликов в официальных сообществах в социальных сетях Telegram, ВКонтакте и на платформе YouTube, коммуникации с населением на личных страницах кандидатов.

Результаты исследования показывают, что первоначально Интернет в России начал использоваться преимущественно оппозиционными партиями, поскольку лучше соответствовал профилю их целевых групп. Сейчас Интернет представляет собой всеобъемлющую площадку для создания и трансляции информации о деятельности российских политических партий, формирующую интерактивную, конкурентную среду политической коммуникации.

Установлена степень эффективности применения различных технологических компонентов при формировании политического имиджа партии «Единая Россия». Более половины информационных потоков партии приходится на крупные интернет-порталы известных новостных и аналитических изданий. Активность ведения официального сообщества партии в социальных сетях ВКонтакте и Telegram, их стилистическое оформление находятся на должном уровне: посты о деятельности партии или о событиях с непосредственным участием партии публикуются не реже 2–3 раз в день, положительны по тематике. Акцент делается на позитивном освещении партийных проектов. Платформа YouTube используется менее эффективно. Сформулированы рекомендации для партии «Единая Россия» по повышению эффективности использования социальных сетей и блогов в предвыборных кампаниях.

**Ключевые слова:** парламентские партии, технологии, Россия, политический имидж, партия «Единая Россия», социальные сети

**Для цитирования:** Голубенко Д. А. Технологии формирования политического имиджа правящей парламентской партии в социальных сетях и блогах: на примере политической партии «Единая Россия» // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 104–115.

## Technologies for the Formation of the Political Image of the Ruling Parliamentary Party in Social Networks and Blogs: on the Example of the All-Russian Political Party “United Russia”

Denis A. Golubenko

Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation; dengolubenko@gmail.com

### ABSTRACT

*The relevance* of the topic of the article is that political parties in the information society inevitably use technologies to form their image through the use of social networks. In particular, Russian political parties have been actively using these technologies for 14 years, but the specifics of the content of information and methods of forming parliamentary political party image, including the ruling one, have not been studied enough on the Russian Federation materials.

*The purpose* of the study is to establish technologies for the political image of the ruling parliamentary party formation in social networks using the example of All-Russian political party “United Russia”. Mainly attention is paid to the period 2016–2024 due to the chronology of the presidential and parliamentary elections.

*The research methods* are communicative and network approaches in political science, a comparative method of analysis that allows to identify the technological components of the formation of the political image of the “United Russia” party, to determine their development trends. The method of content analysis of pre-election statements of a political party, campaign videos in official communities on the social networks Telegram, VKontakte and on the YouTube platform, communication with the public on the personal pages of candidates was used to reveal the contradictions of constructing the image of the party.

*The results of the study* are that initially the Internet in Russia began to be used mainly by opposition parties, since it better corresponded to the profile of their target groups. Now the Internet is a comprehensive platform for creating and broadcasting information about the activities of Russian political parties, forming an interactive, competitive environment for political communication.

*Conclusions* – the degree of effectiveness of the use of various technological components in the formation of the political image of the “United Russia” party has been established. More than half of the party’s information flows come from large Internet portals of well-known news and analytical publications. The activity of the official party community in the social networks VKontakte and Telegram, their stylistic design are at the proper level: posts about the activities of the party or about events with the direct participation of the party are published at least 2–3 times a day, are positive in subject matter. The emphasis is on positive coverage of party projects. The YouTube platform is used less efficiently. Recommendations have been formulated for the “United Russia” party to improve the effectiveness of the use of social networks and blogs in election campaigns.

**Keywords:** political parties, technologies, Russia, political image, “United Russia”, social networks

**For citing:** Golubenko D.A. Technologies for the Formation of the Political Image of the Ruling Parliamentary Party in Social Networks and Blogs: on the Example of the All-Russian Political Party “United Russia” // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 104–115.

---

## Введение

Актуальность темы работы заключается в следующем: политические партии в информационном обществе неизбежно применяют технологии формирования имиджа путем использования социальных сетей. Российские политические партии активно применяют такие технологии уже 14 лет.

В России Интернет как информационная площадка изначально начал использоваться преимущественно оппозиционными политическими силами, поскольку луч-

ше соответствовал профилю их целевых групп. Кроме того, у них возникали сложности с выходом на федеральный уровень в традиционных медиа.

Сегодня Интернет представляет собой глобальную площадку создания и трансляции информации о деятельности органов государственной власти, конкретных политических деятелей в их зонах ответственности, в том числе и о политических партиях. Интернет стремительно развивается до сих пор путем внедрения новых информационных технологий в повседневный обиход, формируя принципиально новую, конкурентную среду политической коммуникации. В этой связи представляется уместным привести данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ по состоянию на 1 декабря 2023 г.: «Закон, по которому школы, детские сады и другие государственные организации должны вести официальные страницы в соцсетях, вступил в силу год назад. Сейчас создано 174,5 тыс. госпабликов. Их аудитория превысила 47 млн чел. Каждую неделю в них размещается более миллиона публикаций. Госпаблики — это удобный канал взаимодействия с государством. В них всегда можно найти актуальную, достоверную информацию. С помощью платформы обратной связи „Госуслуги. Решаем вместе“ на странице ведомства можно получить ответ на свой вопрос или высказать мнение по актуальным темам»<sup>1</sup>. Социальные сети прочно интегрировались в политическую систему страны. Более того, они являются эффективными информационными площадками не только для органов государственной власти, но и для развития партийных брендов и выстраивания долгосрочных отношений с потенциальными избирателями.

Особенности контента информации и методик формирования имиджа парламентской политической партии, в том числе правящей, изучены на примере Российской Федерации недостаточно, особенно применительно к новейшему электоральному циклу. Эти обстоятельства определяют ракурс нашего исследования.

## Материалы и методы

Целью статьи является установление технологии формирования политического имиджа правящей парламентской партии в социальных сетях на примере политической партии «Единая Россия». Преимущественно внимание уделено 2016–2024 гг. из-за проведения президентских и парламентских выборов в этот период.

Среди научных работ по проблеме в рамках политико-коммуникационного подхода имеют теоретико-методологическое значение публикации Р. Г. Медоу [24], М. Кастельса [16], Р. Дебрэ [19]. Большое значение имеют также исследования, выполненные на основе сетевого подхода к политике: теоретические статьи Х. Раба и П. Кениса [25], М. Эмирбайера и Дж. Гудвина [21], монография Х. Компстона [17]. Специализированные работы о технологиях формирования имиджа политических субъектов в онлайн-пространстве незападных стран создали С. А. Рашим Марпанг Малик [26], М. Халтман, С. Улисой и П. Охази [23], М. Войцеховски [27], К. Фаркаш и М. Бене [22], П. Дурантес-Столле и Р. Мартинес-Санс [20]. Но почти все работы зарубежных авторов посвящены конструированию персонального, а не партийного имиджа. Исключением являются статьи Р. Дж. Далтона и С. А. Уэлдона [18], М. Бонеры и А. Биджи [15]. Российская школа исследований темы представлена концептуальными работами М. С. Вершинина [2] и С. В. Володенкова [3] в русле политической коммуникативистики, Л. В. Сморгунова [10] и И. В. Мирошниченко [7], обосновавших применение сетевого подхода. Технологические аспекты применения социальных сетей для формирования имиджа политических партий и кан-

<sup>1</sup> В России создали почти 175 тысяч госпабликов в соцсетях [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/48454/> (дата обращения: 12.12.2023).



дидатов в России освещают А. В. Махрин [5], П. А. Меркулов и А. Н. Балашов [6], М. С. Танцура, Р. А. Гриценко и Д. Д. Прокопчук [11], Д. В. Чижов [13]. Политико-психологический ракурс восприятия политических партий и их лидеров российскими избирателями раскрывает Е. Б. Шестопал [14].

Методы исследования — коммуникативный [24; 16; 19] и сетевой [25; 21; 17] подходы в политической науке, сравнительный метод анализа [9], позволяющие выявить технологические компоненты формирования политического имиджа партии «Единая Россия», определить их тенденции развития. Для раскрытия противоречий конструирования имиджа партии применен метод контент-анализа предвыборных заявлений политической партии, агитационных роликов в официальных сообществах в социальных сетях Telegram, ВКонтакте» и на платформе YouTube, коммуникации с населением на личных страницах кандидатов.

Эмпирическая основа статьи включает в себя: статистические данные социальных сетей и видеохостингов об активности политической партии «Единая Россия», о количестве подписчиков; результаты массовых социологических опросов; сведения интернет-портала политической партии «Единая Россия» о партийных проектах. Систематизированные эмпирические данные позволяют с достаточной полнотой охарактеризовать тенденции использования социальных сетей и блогов при конструировании имиджа партии «Единая Россия».

## Результаты и обсуждение

Представления россиян о партиях, в особенности парламентских, обладают устойчивыми специфическими чертами. В сознании населения институты, ранжированные по значимости и по статусной иерархии: преимущественно Президент РФ, Вооруженные Силы РФ, спецслужбы, Русская православная церковь. Партии, как и профсоюзные организации, — внизу рейтинга популярности<sup>1</sup>. Такая тенденция наблюдается на протяжении последнего двадцатилетия.

Партии не вызывают должного интереса еще и потому, что в значительной степени остаются для граждан виртуальными (символическими) объектами, а не реальными организациями со своими кадрами, членством, готовностью к действиям, что отличает реальную общественную организацию от «медийного фантома». Тенденции «виртуализации» российских политических партий в контексте медиакратии отмечались и на более ранней стадии развития интернет-технологий, когда социальные сети и мессенджеры еще не были столь распространенными, как сейчас [1, с. 108–117].

На таком фоне может казаться парадоксальной высокая электоральная поддержка правящей партии «Единая Россия». Одним из объяснений может служить то, что в общественном сознании с позиции сформированного имиджа эта партия рассматривается не столько как одна из сил в парламенте, а как политический инструмент государственной власти. Можно предположить, что значительную часть влияния партия имеет в этом качестве и ее электоральная поддержка производна от поддержки, оказываемой власти. Такого рода поддержка, подтверждаемая ответами на вопросы анкетных опросов, была высокой с самого начала существования, когда партия не набрала еще влияния.

Р. С. Мухаметов раскрывает сущность понятия «партии власти» в диахронном сравнении: «Термин „партия власти“ прочно закрепился в российском политическом лексиконе. Данный титул поочередно принадлежал таким партиям и общественно-

<sup>1</sup> В России растет уровень доверия граждан к институтам власти [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2023/11/02/v-rossii-rastet-uroven-doveriia-grazhdan-k-institutam-vlasti.html> (дата обращения: 12.12.2023).

политическим организациям, как „Демократический выбор России“ Е. Т. Гайдара (1993), „Наш дом — Россия“ В. С. Черномырдина, межрегиональное движение „Единство“ С. К. Шойгу (1999), которое впоследствии стало основой формирования партии „Единая Россия“ (2003, 2007 и 2011 гг.)» [8, с. 87].

В контексте оформления политического имиджа «Единой России» отметим принципы создания «партии власти» и ее черты, о чем пишет Р. С. Мухаметов: «Основным отличительным признаком такой партии является путь создания. „Партии власти“ создаются „сверху“. Они образуются по инициативе и при поддержке исполнительной власти... Другой отличительной чертой является то, что „партии власти“ — это не реакция на спрос идейно-политического рынка. Это порождение административно-бюрократической элиты, вынужденной адаптироваться под выборы. Стремление привлечь как можно большее число избирателей на свою сторону, расширить свою электоральную базу приводит к идейно-теоретическому эклектизму в программе, размытости и неконкретности идеологии партии, которая обычно позиционируется как центристская. Это третья специфическая черта» [8, с. 87].

Утверждения о высоком уровне ассоциативной поддержки населения «Единой России» в сравнении с другими парламентскими партиями подтверждают данные лонгитюдных социологических опросов Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) за январь — 4 февраля 2024 г. Объем выборки — 3200 человек. Выборка репрезентирует население страны в возрасте 18 лет и старше по полу, возрасту, образованию, типу населенного пункта. Статистическая погрешность выборки не превышает 2,5%. Метод опроса — личные формализованные интервью по месту жительства респондента (50%) и телефонные интервью (50%). На вопрос: «Скажите, пожалуйста, если бы в ближайшее воскресенье состоялись выборы в Государственную Думу России, за какую из следующих партий вы бы, скорее всего, проголосовали?» респонденты отвечают примерно одинаково. На 4 февраля 2024 г. уровень поддержки партии «Единая Россия» составляет 42,7%, уровень поддержки КПРФ — 8,5%, ЛДПР — 8,2%, партии «Новые люди» — 5%, а партии «Справедливая Россия — Патриоты — За правду» — 3,7%. Различные непарламентские партии намерены поддержать на выборах 9,2% опрошенных<sup>1</sup>.

При характеристике имиджа политической партии «Единая Россия» ее упоминают и в традиционных СМИ, и в новых социальных медиа на порядок чаще, чем все оппозиционные парламентские партии. Это важно для имиджевой политики партии, так как отсутствие у граждан должного интереса к политической ситуации в стране и характер политической культуры делают население менее осведомленным, позволяют управлять образами для создания выгодных для партий общественных запросов с помощью сообщений и призывов на федеральных телеканалах и в сети Интернет.

Вице-президент Центра политических технологий А. В. Макаркин дал следующую провокационную и шаржированную характеристику политического имиджа партии «Единая Россия», которую нельзя обойти стороной: «Партия отличается слабой публичностью, несмотря на постоянное присутствие ее представителей в электронных СМИ, не слишком удачно выполняет роль „адвоката“ власти и пропагандиста ее решений. „Единая Россия“ способна лишь играть роль дисциплинированного проводника политического курса власти, но не агрегировать различные интересы, что необходимо власти, нуждающейся в поддержке со стороны различных групп общества» [4].

<sup>1</sup> Рейтинг политических партий [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения: официальный сайт. URL: <https://wciom.ru/ratings/reiting-politicheskikh-partii> (дата обращения: 09.02.2024).

Переходя к анализу активности партии «Единая Россия» в социальных сетях, следует отметить: партия официально объявила об активной работе с аудиторией в Интернете посредством использования социальных сетей, сообществ и иных технологий еще в мае 2011 г., в преддверии выборов в Государственную Думу Федерального собрания РФ VI созыва. Повышенное внимание стало уделяться социальным сетям, а на смену единичным несогласованным действиям пришла системная деятельность. Частная инициатива отдельных граждан — членов партии, была заменена работой, имеющей отчетливые задачи и серьезные ресурсы [12, с. 169–171].

После начала специальной военной операции 24 февраля 2022 г. акцент имиджевой активности «Единой России» сместился в плоскость площадок Telegram, ВКонтакте и YouTube. Такой переход в целях поднятия уровня имиджа партии был активно освещен на страницах государственного интернет-портала «ДумаТВ» следующим образом: «Фракция закрывает свои аккаунты в Facebook\* и Instagram\*. Парламентарии «Единой России» также закрывают свои странички в соцсетях Meta\* и удаляют мессенджер WhatsApp — они переходят в российские соцсети. Сообщение об этом размещено в официальном Telegram-канале фракции»<sup>1</sup>. В этой связи остановимся подробнее на каждой из легальных информационных площадок.

Официальное сообщество «Единой России» в социальной сети ВКонтакте на 1 января 2024 г. охватывает аудиторию порядка 183 тыс. чел.<sup>2</sup> Для парламентской политической партии России такой уровень охвата аудитории вполне приемлем. Наличие официальных сообществ ВКонтакте с одинаковой корпоративной стилистикой характерно практически для всех региональных отделений партии: достаточно в поиске социальной сети ввести ключевые слова «Единая Россия», как в результатах поиска выдается 15 110 сообществ, которые в большинстве своем являются официальными группами представительства партии в регионах России<sup>3</sup>.

Активность ведения данного сообщества, равно как и его стилистическое оформление, находится на должном уровне: посты о деятельности партии или о событиях с непосредственным участием партии публикуются по меньшей мере 2–3 раза в день, исключительно положительно по тематике, а все сопровождающие материалы (преимущественно тематические изображения с кратким содержанием поста) выполнены в одинаковой цветовой стилистике российского триколора, с учетом современных тенденций в графическом ключе.

Количество откликов под публикациями (комментарии, лайки, репосты) не может не настораживать ввиду их диспропорции по отношению к общему числу подписчиков сообщества. Причины такого дисбаланса видятся следующие: во-первых, наличие неактивных (или удаленных) профилей пользователей. По результатам проверки в сервисе InstaHero, у аккаунта «Единой России» процент неактивных подписчиков или удаленных профилей равен 36%, что приблизительно в 8 раз

<sup>1</sup> Фракция «Единая Россия» прекращает работу в соцсетях платформы Meta [Электронный ресурс] // Государственный интернет-портал «ДумаТВ»: официальный сайт. URL: <https://dumatv.ru/news/fraktsiya--edinaya-rossiya--prekraschaet-rabotu-v-sotssetyah-platformi-meta> (дата обращения: 24.10.2023).

\* Компания Meta, которая владеет и управляет такими продуктами и сервисами, как Facebook, Instagram и другими, признана в России экстремистской организацией и запрещена.

<sup>2</sup> Официальная группа всероссийской политической партии «Единая Россия» [Электронный ресурс] // Социальная сеть ВКонтакте. URL: [https://vk.com/er\\_ru](https://vk.com/er_ru) (дата обращения: 17.01.2024).

<sup>3</sup> Сообщества социальной сети «ВКонтакте»: результаты поиска «Единая Россия» [Электронный ресурс] // Социальная сеть «ВКонтакте». URL: <https://vk.com/groups> (дата обращения: 29.10.2023).

больше, чем у других российских парламентских партий и косвенно, хотя неофициально, может говорить о накрутке количества подписчиков в сообществе партии<sup>1</sup>.

Во-вторых, тщательный отбор лояльных и нелояльных пользователей партией по собственным критериям, а также регулярное модерирование комментариев и мнений пользователей. По приведенным данным информационно-аналитического портала РБК на 3 сентября 2022 г., данный отбор охарактеризован термином «чистка»: «Необходимость чистки базы своих сторонников единороссы осознали после анализа ее состояния. Выяснилось, что в базе содержится большое количество людей (примерно 50%), явно нелояльных к партии. В результате чистки база сторонников сократилась в два с половиной раза. Из базы удалялись люди, у которых не совпадали номера телефонов, не совпадали анкетные данные и пр. С помощью специальных программ анализировались социальные сети. Если обнаруживалось, что сторонник, например, ставил лайки Алексею Навальному\*, то его также убирали из списка»<sup>2</sup>. И в-третьих, низкая активность пользователей в сообществах, учитывая упомянутые причины. Хотя низкая политическая активность населения — серьезная проблема на структурном уровне, характерная для всех российских регионов и сторонников всех политических сил.

Официальный канал «Единой России» в мессенджере Telegram («„Единая Россия“ Официально») на 1 января 2024 г. насчитывает 39 тыс. человек, что в 5 раз меньше, чем в упомянутом официальном сообществе «ВКонтакте»<sup>3</sup>. Но, по данным, полученным после проведения контент-анализа в 2022 г. А. В. Махриным, «Единая Россия» занимает первое место по количеству подписчиков в мессенджере Telegram в сравнении с другими российскими парламентскими партиями: «Активно занимаются своим продвижением и одновременно созданием позитивного имиджа у населения в Telegram лишь несколько политических партий («Единая Россия» — 1-е место по количеству подписчиков, «Новые люди» — 2-е место по количеству подписчиков, ЛДПР — 3-е место по количеству подписчиков, «Справедливая Россия — За правду» — 4-е место по количеству подписчиков, КПРФ — 5-е место по количеству подписчиков)» [5, с. 121–122]. В этих же данных можно констатировать рост числа подписчиков Telegram-канала партии «Единая Россия»: 39 тыс. чел. в 2024 г. против 35,5 тыс. чел. в 2024 г.

Логическое объяснение этому заключается в том, что развитию данного направления конструирования политического имиджа партия начала уделять внимание всего около двух лет назад. Наличие официальных каналов в Telegram региональных представительств партии с одинаковой «корпоративной» стилистикой не радует множеством и разнообразием: в мессенджере представлено всего 8 подобных каналов с количеством подписчиков в промежутке от 1800 (канал «„Единая Россия“ на Кубани. Официально») до 27 462 (канал «Москва VS „Единая Россия“») <sup>4</sup>.

Активность ведения данного канала, как и его стилистическое оформление, находятся на гораздо более высоком уровне: посты о деятельности партии или о событиях с непосредственным участием партии публикуются, по меньшей мере,

<sup>1</sup> Онлайн-сервис InstaHero: статистика аккаунтов [Электронный ресурс]. URL: [https://instalize.petr-panda.ru/compare/instagram/ekb\\_er/newrepeople\\_ekb](https://instalize.petr-panda.ru/compare/instagram/ekb_er/newrepeople_ekb) (дата обращения: 24.10.2023).

<sup>2</sup>\* А. Навальный признан по законодательству Российской Федерации террористом и экстремистом.

За нелояльность 15 миллионов человек удалены из базы сторонников «Единая Россия» [Электронный ресурс] // Контентная платформа Дзен от Яндекса: официальный сайт. URL: [https://dzen.ru/a/YxL\\_CZGb7S2e5Tqd](https://dzen.ru/a/YxL_CZGb7S2e5Tqd) (дата обращения: 01.11.2023).

<sup>3</sup> Telegram-канал «Единая Россия». Официально» [Электронный ресурс] // Мессенджер Telegram: официальный сайт. URL: <https://web.telegram.org/a/> (дата обращения: 01.01.2024).

<sup>4</sup> Результаты глобального поиска Telegram [Электронный ресурс] // Мессенджер Telegram: официальный сайт. URL: <https://web.telegram.org/a/> (дата обращения: 01.01.2024).

7–8 раз в день. Причем они либо исключительно положительные по части тематики, либо сугубо информационные. Все сопровождающие материалы (преимущественно тематические изображения с кратким содержанием поста) выполнены в одинаковой имиджевой цветовой стилистике российского триколора, с учетом современных тенденций в графическом ключе, но наблюдается примерно одинаковое чередование с постами в текстовом формате.

Отклики (появившиеся в сервисе Telegram под термином «Реакции»), а также комментарии к постам недоступны для пользователей ввиду индивидуальных настроек ведения канала на административном уровне. Но показатель просмотров постов на порядок выше, чем в других сообществах партии, хотя и с сохранением диспропорции по соотношению с количеством подписчиков: 3–4 тыс. просмотров под каждой опубликованной записью в канале партии<sup>1</sup>. При этом недоступной оказалась информация о конкретных профилях подписчиков канала, что также является особенностью индивидуальных параметров ведения канала, а также обусловлено политикой сохранения анонимности в Telegram.

Официальный канал «Единой России» на площадке YouTube («Единая Страна») был зарегистрирован 20 февраля 2014 г. и по состоянию на 1 января 2024 г. насчитывает 4170 чел., что в масштабах данного видеохостинга — крайне небольшой показатель<sup>2</sup>. Наличие канала «Единой России» на платформе YouTube можно лишь условно назвать механизмом конструирования имиджа партии, по крайней мере на сегодняшний день.

Причины этого в следующем: во-первых, критически низкое количество подписчиков, как уже упоминалось. Во-вторых, явное отсутствие систематического ведения канала и его какого-либо администрирования: несмотря на довольно внушительный архив из 876 видеороликов и весомое количество просмотров за все время существования канала (а именно 9 057 612 просмотров), последнее видео было опубликовано на канале партии 6 мая 2020 г. В-третьих, незаинтересованность «Единой России» в площадке YouTube, как в механизме продвижения своих политических идей и формировании положительного образа для потенциальных избирателей. Поскольку площадка YouTube является наименее цензурированной в сравнении с перечисленными, данный сервис используют не только преобладающие «провластные», но и протестные слои населения, и оппозиционные политические силы различного толка, критически настроенные к деятельности «Единой России», публикующие свой видеоконтент. Данные факторы негативным образом отражаются на политическом имидже партии, что и обуславливает слабое желание «Единой России» использовать платформу YouTube в качестве механизма формирования положительного имиджа.

Поскольку «Единая Россия» является самым ярким представителем партий России, более половины ее информационных потоков приходится на крупные интернет-порталы известных новостных и аналитических изданий. «Единая Россия» более популярна в сравнении с другими российскими парламентскими партиями, так как она формирует интерес к себе уже не первый год. Партия прибегает к использованию образов популярных личностей регионального и федерального масштаба в своих публикациях. «Единая Россия», рассказывая о том, что делает партия для избирателей на федеральном уровне, нередко прибегает к цитированию В. В. Путина, Д. А. Медведева, А. А. Турчака, что подтверждает ее очевидное преимущество.

<sup>1</sup> Telegram-канал «Единая Россия». Официально» [Электронный ресурс] // Мессенджер Telegram: официальный сайт. URL: <https://web.telegram.org/a/> (дата обращения: 01.01.2024).

<sup>2</sup> Официальный канал «Единая Страна» [Электронный ресурс] // Видеохостинг YouTube: официальный сайт. URL: <https://www.youtube.com/@user-hp3br8sx6h/featured> (дата обращения: 04.01.2024).

Такими способами удастся создать у избирателей желание больше узнать о целях и задачах политической партии, сохранить вовлеченность аудитории в обсуждение ее деятельности, особенно во время избирательной кампании, повысить узнаваемость личностей, представляющих руководство. Высока эффективность тематических хэштегов, в том числе партийных отметок, которые являются частью системы цифрового продвижения партии.

Еще одна технологическая особенность формирования имиджа «Единой России» — партийные проекты. Акцент на партийных проектах именно «Единой России» в контексте имиджа делается не по причине отсутствия таковых у других парламентских партий, а по причинам их масштабной освещенности в информационном поле и их упоминания в каждом аспекте деятельности партии на протяжении многих лет. Другими словами, этот аспект является своего рода «фишкой» партии. Ведь реализация партийных проектов на региональном и федеральном уровнях позиционируется для общественности в качестве фундамента, на котором выстраивается вся деятельность отделений партии. Именно повышение качества и уровня жизни российских граждан признается в качестве одной из приоритетных задач партии «Единая Россия».

Но тенденция освещения партийных проектов «Единой России» в социальных сетях снижает эффективность имиджа партии, так как значительная часть избирателей может сдержанно и даже отрицательно относиться к региональным отделениям партии в связи со сформировавшимся имиджем партии на федеральном уровне.

Во-первых, региональные отделения партии реализуют достаточно большое число партийных проектов, направленных на повышение качества жизни населения того или иного субъекта России. Согласно данным официального интернет-портала партии «Единая Россия», на 1 января 2024 г. в статусе действующих и в стадии реализации находятся 23 партийных проекта в 89 субъектах Российской Федерации<sup>1</sup>. Проекты разнообразны по направлениям деятельности, призваны решать важные социальные и иные проблемы граждан. Но проблема в том, что подавляющее большинство проектов, реализуемых региональными отделениями партии, — прямая проекция головного штаба «Единая Россия» на федеральном уровне. Лишь небольшая часть проектов инициирована и выработана непосредственно региональными отделениями партии с учетом специфики и проблем на местах.

Во-вторых, население регионов зачастую не осведомлено о том, что региональным отделением партии «Единая Россия» реализуется ряд социально значимых проектов. В большинстве случаев данная информация доносится партией не системно и фрагментарно: либо накануне проведения выборов (федеральных, региональных, местных), и, следовательно, во время предвыборной агитации, либо публично не доводится, в связи с чем избиратели вынуждены находить информацию самостоятельно, что в условиях низкого уровня политического участия является неэффективным. Следовательно, возникает потребность в поиске методов совершенствования имиджа представительств партии на местах.

## Заключение

Сформулируем рекомендации по повышению эффективности формирования имиджа партии «Единая Россия» в социальных сетях и блогах. Укрепление имиджа партии «Единая Россия» как на всероссийском, так и на региональном уровнях

---

<sup>1</sup> Проекты партии: действовать в интересах людей — наша задача [Электронный ресурс] // Политическая партия «Единая Россия»: официальный сайт. URL: <https://proekty.er.ru/> (дата обращения: 08.01.2024).



должно носить совокупный, системный характер. Прежде всего, необходимо предпринять меры по детализации имиджа региональных отделений партии в сравнении с имиджем партии «Единая Россия» в целом. Для этого рекомендуется задействование визуальных элементов с указанием не только символа «Единой России», но и регионального отделения партии. Полезно более активно задействовать символику партии с указанием регионального отделения на одежде активистов, реализующих партийные проекты. Целесообразно расширить региональную повестку деятельности партии и разработки пула проектов, реализуемых на уровне регионов. То есть федеральные проекты не должны копироваться в повестке региональных отделений партии, а должны стать ориентиром для их деятельности.

Необходимы более тесное взаимодействие партий с проблематикой, исходящей от граждан, системная информированность населения о деятельности партии в центре и на местах, что благоприятно повлияет на уровень политического имиджа партий и на уровень политической активности населения. Необходимо задействовать новые технологии формирования имиджа партии: запуск социальной таргетированной рекламы, освещение деятельности в социальных сетях с увеличенной свободой действий в отношении пользователей, особенно в сообществах региональных отделений партии (предоставление возможностей открытого обсуждения проблематики, оставление комментариев к публикациям, реагировать на них посредством «лайков», репостов, цитирования и т. д.).

## Литература

1. Баранов А. В. Трансформации партий в России на региональном уровне: электоральный аспект (2003–2010 гг.) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6: Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. СПб., 2011. Вып. 3. С. 108–117.
2. Вершинин М. С. Политическая коммуникация в информационном обществе. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2001. 252 с.
3. Володенков С. В. Интернет-коммуникации в глобальном пространстве современного политического управления: навстречу цифровому обществу. М.: Проспект, 2021. 414 с.
4. Макаркин А. В. «Единая Россия» — проблема имиджа партии власти [Электронный ресурс] // ПОЛИТКОМ.ру. Информационный сайт политических комментариев. URL: <http://www.politcom.ru/2005/pvz652.php> (дата обращения: 22.10.2023).
5. Махрин А. В. Имидж политических партий в цифровую эпоху развития российского общества // Вестник РГГУ. Сер. «Политология. История. Международные отношения». 2022. № 3. С. 114–128.
6. Меркулов П. А., Балашов А. Н. Интернет-сообщества политических партий: сравнительный анализ российских и зарубежных практик // Вестник Поволжского института управления. Саратов, 2015. № 3 (48). С. 18–26.
7. Мирошниченко И. В. Сетевая публичная политика и управление. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2016. 296 с.
8. Мухаметов Р. С. Роль партии «Единая Россия» в консолидации элит на муниципальном уровне // *Arsadministrandi*. Пермь, 2015. Вып. 1. С. 85–94.
9. Партии и партийные системы: современные тенденции развития / под ред. Б. И. Макаренко. М.: Политическая энциклопедия, 2015. 303 с.
10. Сморгунов Л. В. Сетевой подход к политике и управлению // Политические исследования. Полис. 2001. № 3. С. 103–112.
11. Танцура М. С., Гриценко Р. А., Прокопчук Д. Д. Сравнительный анализ использования интернет-технологий для политической агитации в России в избирательных циклах 2011 и 2016 гг. // Общество: политика, экономика, право. Краснодар, 2018. № 1. С. 9–14.
12. Трофимов Е. А. Государственная пропаганда в России в начале XXI в.: политологический очерк // Теория и практика общественного развития. Краснодар, 2014. № 21. С. 169–171.
13. Чижов Д. В. Формирование имиджа российских политических партий в сети Интернет // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2016. № 1. С. 313–338.

14. *Шестопал Е. Б.* Восприятие политических партий и их лидеров на фоне актуального психологического состояния российского общества // *Полития*. 2023. № 3 (110). С. 115–133.
15. *Bonera M., Bigi A.* Political Party Brand Identity and Brand Image: An Empirical Assessment // *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*. Proceedings of the 2013 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Monterey, CA, 2013. P. 81–90.
16. *Castells M.* *Communication Power*. Second edition. Oxford: Oxford University Press, 2011. 571 p.
17. *Compston H.* *Policy Networks and Policy Change: Putting Policy Network Theory to the Test*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009. 292 p.
18. *Dalton R. J., Weldon S. A.* Public images of political parties: A necessary evil? // *West European Politics*. 2005. Vol. 28. Is. 5. P. 931–951.
19. *Debray R.* *Introduction à la médiologie*. Paris: Presses Universitaires de France — PUF, 2000. 368 p.
20. *Durán-tez-Stolle P., Martínez-Sanz R.* Politainment in the transmedia construction of the image of politicians // *Communication & Society*. 2019. N 32 (2). P. 111–126.
21. *Emirbayer M., Goodwin J.* Network Analysis, Culture and the Problem of Agency // *American Journal of Sociology*. 1994. Vol. 99. N 6. P. 1411–1454.
22. *Farkas X., Bene M.* Images, Politicians, and Social Media: Patterns and Effects of Politicians' Image-based Political Communication Strategies on Social Media // *The International Journal of Press/Politics*. Budapest, 2020. September. P. 1–30.
23. *Hultman M., Ulusoy S., Oghazi P.* Drivers and Outcomes of Political Candidate Image Creation: The Role of Social Media Marketing // *Psychology and Marketing*. 2019. N 36 (12). P. 1226–1236.
24. *Meadow R. G.* *Politics as Communication*. Norwood (N. J.): Ablex Publishing Corporation, 1980. XVI, 269 p.
25. *Raab J., Kenis P.* Taking Stock of Policy Networks: Do They Matter? // *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* / ed. by F. Fischer, G. Miller, M. Sidney. London; New York: Routledge Publications, 2007. P. 187–200.
26. *Rachim Marpaung Malik S. A.* The Construction of Candidate's Political Image on Social Media // *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*. 444 [Electronic resource]. URL: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/444> (accessed: 12.12.2023).
27. *Wojciechowski M.* Creation of an image of a politician in the Internet — examples from Polish political scene // *Refleksje*. Poznań, 2018. N 18, jesień–zima. P. 271–283.

#### Об авторе:

**Голубенко Денис Андреевич**, аспирант кафедры политологии и политического управления, Кубанский государственный университет (Краснодар, Российская Федерация); [dengolubenko@gmail.com](mailto:dengolubenko@gmail.com)

#### References

1. Baranov A. V. Transformations of parties in Russia at the regional level: electoral aspect (2003–2010) // *Bulletin of Saint Petersburg University [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta]*. Ser. 6: Philosophy. Cultural studies. Political science. Law. International Relations. Saint Petersburg, 2011. Is. 3. P. 108–117. (In Russ.)
2. Vershinin M. S. Political communication in the information society. Saint Petersburg: Mikhajlov V. A. Publishing House, 2001. 252 p. (In Russ.)
3. Volodenkov S. V. Internet communications in the global space of modern political management: towards a digital society. Moscow : Prospect, 2021. 414 p. (In Russ.)
4. Makarkin A. V. United Russia — the problem of the image of the party in power [Electronic resource] // *POLITKOM.ru*. An informational website for political commentary. URL: <http://www.politcom.ru/2005/pvz652.php> (accessed: 22.10.2023). (In Russ.)
5. Makhlin A. V. The image of political parties in the digital era of the development of Russian society // *Bulletin of the Russian State Humanitarian University [Vestnik RGGU]* Ser. "Political Science. History. International relations". 2022. N 3. P. 114–128. (In Russ.)
6. Merkulov P. A., Balashov A. N. Online communities of political parties: a comparative analysis of Russian and foreign practices // *Bulletin of the Volga Region Institute of Management [Vestnik Povolzhskogo institute upravleniya]*. Saratov, 2015. N 3 (48). P. 18–26. (In Russ.)

7. Miroshnichenko I. V. Network public policy and management. Moscow: ARGAMAK-MEDIA, 2016. 296 p. (In Russ.)
8. Mukhametov R. S. The role of the United Russia Party in the consolidation of elites at the municipal level // *Arsadministrandi*. Perm', 2015. Is. 1. P. 85–94. (In Russ.)
9. Parties and party systems: modern development trends / ed. by B. I. Makarenko. Moscow: Political Encyclopedia, 2015. 303 p. (In Russ.)
10. Smorgunov L. V. Network approach to politics and management // *Political studies [Politicheskie issledovaniya]*. The policy. 2001. N 3. P. 103–112. (In Russ.)
11. Tantsyura M. S., Gritsenko R. A., Prokopchuk D. D. Comparative analysis of the use of Internet technologies for political campaigning in Russia in the election cycles of 2011 and 2016 // *Society: politics, economics, law [Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo]*. Krasnodar, 2018. N 1. P. 9–14. (In Russ.)
12. Trofimov E. A. State propaganda in Russia at the beginning of the XXI century: a political science essay // *Theory and practice of social development*. Krasnodar, 2014. N 21. P. 169–171. (In Russ.)
13. Chizhov D. V. Formation of the image of Russian political parties on the Internet // *Monitoring of public opinion: economic and social changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]*. 2016. N 1. P. 313–338. (In Russ.)
14. Shestopal E. B. Perception of political parties and their leaders against the background of the current psychological state of Russian society // *Politiya [Politiya]*. 2023. N 3 (110). P. 115–133. (In Russ.)
15. Bonera M., Bigi A. Political Party Brand Identity and Brand Image: An Empirical Assessment // *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*. Proceedings of the 2013 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Monterey, CA, 2013. P. 81–90.
16. Castells M. *Communication Power*. Second edition. Oxford : Oxford University Press, 2011. 571 p.
17. Compston H. *Policy Networks and Policy Change: Putting Policy Network Theory to the Test*. Hampshire : Palgrave Macmillan, 2009. 292 p.
18. Dalton R. J., Weldon S. A. Public images of political parties: A necessary evil? // *West European Politics*. 2005. Vol. 28. Is. 5. P. 931–951.
19. Debray R. *Introduction à la médiologie*. Paris: Presses Universitaires de France — PUF, 2000. 368 p.
20. Duránte-z-Stolle P., Martínez-Sanz R. Politainment in the transmedia construction of the image of politicians // *Communication & Society*. 2019. N 32 (2). P. 111–126.
21. Emirbayer M., Goodwin J. Network Analysis, Culture and the Problem of Agency // *American Journal of Sociology*. 1994. Vol. 99. N 6. P. 1411–1454.
22. Farkas X., Bene M. Images, Politicians, and Social Media: Patterns and Effects of Politicians' Image-based Political Communication Strategies on Social Media // *The International Journal of Press/Politics*. Budapest, 2020. September. P. 1–30.
23. Hultman M., Ulusoy S., Oghazi P. Drivers and Outcomes of Political Candidate Image Creation: The Role of Social Media Marketing // *Psychology and Marketing*. 2019. N 36 (12). P. 1226–1236.
24. Meadow R. G. *Politics as Communication*. Norwood (N. J.): Ablex Publishing Corporation, 1980. XVI, 269 p.
25. Raab J., Kenis P. Taking Stock of Policy Networks: Do They Matter? // *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* / ed. by F. Fischer, G. Miller, M. Sidney. London; New York: Routledge Publications, 2007. P. 187–200.
26. Rachim Marpaung Malik S. A. The Construction of Candidate's Political Image on Social Media // *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*. 444 [Electronic resource]. URL: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/444> (accessed: 12.12.2023).
27. Wojciechowski M. Creation of an image of a politician in the Internet — examples from Polish political scene // *Refleksje*. Poznań, 2018. N 18, jesień–zima. P. 271–283.

**About the author:**

**Denis A. Golubenko**, Post-graduate Student of the Department of Political Science and Political Management, Kuban State University (Krasnodar, Russian Federation); dengolubenko@gmail.com

## Социокультурный фактор влияния на формирование идей научной организации труда в работах Алексея Гастева

*Дволучанский И. В.*

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; dvoluchansky@gmail.com

### РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены изменения идей Алексея Капитоновича Гастева на научную организацию труда (НОТ) — одну из первых научных школ управления в истории управленческой мысли советского периода. Данная научная школа управления создавалась в 1920-х годах, в период активного промышленного роста, который привел к миграции населения из сельской местности в промышленные центры страны. А. К. Гастев, как идеолог НОТ, предлагал решить проблему низкой квалификации рабочих посредством создания новой культуры.

Для изучения этого исторического отрезка выбрана следующая *цель исследования*: выявить специфику процесса формирования новой культуры в идеях А. К. Гастева в социокультурном контексте 1920-х годов.

*Объект исследования* — материалы, содержащие идеи научной организации труда А. К. Гастева в период с 1920 по 1930 г.

*Предмет исследования*: изменение идей научной организации труда А. К. Гастева. В статье обоснована связь социокультурного положения рабочих 1920-х годов с формированием идей научной организации труда. Выявлена характерная особенность идей НОТ, направленная на формирование новой культуры труда. Дана характеристика практик внедрения новой культуры труда, формировавшейся за счет самоколонизации и дисциплинирования тела.

*Ключевые слова*: история управленческой мысли, ИУМ, Гастев, научная организация труда, НОТ, гносеология ИУМ, методология ИУМ

**Для цитирования**: Дволучанский И. В. Социокультурный фактор влияния на формирование идей научной организации труда в работах Алексея Гастева // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 116–124.

## Sociocultural Factor of Influence on the Formation of Ideas of the Scientific Management of Labour in the Works of Aleksei Gastev

*Ivan V. Dvoluchanskii*

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; dvoluchansky@gmail.com

### ABSTRACT

This article considers the change of Aleksei Gastev's ideas on the scientific management of labour (SML) — one of the first scientific schools of management in the history of managerial thought of the Soviet period. This scientific school of management was created in the 1920s. This period is characterized by active industrial growth, which led to the migration of people from rural areas to the industrial centers of the country. Alexei Gastev, as an ideologist of the SML, proposed to solve this problem through the creation of a new culture. The following research aims chosen in order to study this historical interval: to identify the specifics of the process of forming the new culture in the ideas of Aleksei Gastev in the socio-cultural context of the 1920s. The object of the study is materials containing Aleksei Gastev's ideas on labour of scientific management in the period from 1920 to 1930, and the subject of the study is the

process of changing of Aleksei Gastev's ideas of scientific management labour. The article substantiates the connection between the socio-cultural situation of workers in the 1920s and the formation of the ideas of scientific management labour. The characteristic feature of the ideas of scientific management labour, aimed at the formation of the new culture of labour, is revealed. A characteristic of the practices of introducing the new culture of labour formed by self-colonization and discipline of the body is given.

*Keywords:* history of managerial thought, Gastev, scientific management of labour, SML, genealogy of history of managerial thought, methodology of history of managerial thought

**For citing:** Dvoluchanskii I. V. Sociocultural Factor of Influence on the Formation of Ideas of the Scientific Management of Labour in the Works of Aleksei Gastev // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 116–124.

---

## Введение

Начальный период формирования нового советского государства характеризуется масштабными социально-экономическими изменениями. В области развития идей управления стремительно набирает популярность научная организация труда (НОТ). Основным идеологом данного движения являлся Алексей Гастев, который в 1920 г. организовал исследовательскую образовательную и просветительскую организацию Центральный институт труда (ЦИТ). За первые 20 лет существования под руководством своего основателя данная организация стала источником важнейшего наследия в области истории управленческой мысли Советского Союза, осмыслению которого посвящена данная статья.

Целью исследования является выявление специфики процесса формирования новой культуры в идеях А. К. Гастева в социокультурном контексте 1920-х годов.

Для достижения данной цели решены следующие задачи:

- 1) дана характеристика исторического контекста формирования идей научной организации труда в 1920-х годах;
- 2) определены взгляды авторов научной организации труда на решение социокультурной проблемы отсутствия рабочей культуры, стоявшей перед страной;
- 3) выявлены особенности практик внедрения новой культуры в рабочей среде.

Объектом исследования стали материалы, содержащие идеи научной организации труда А. К. Гастева. Предметом исследования является изменение идей научной организации труда А. К. Гастева.

## Исторический контекст

В последний период существования Российская империя представляла собой аграрную страну с развивающимся промышленным производством, характеризовавшимся массовой миграцией крестьян из сельской местности в крупные города. Эта категория населения находила работу в развивающемся промышленном секторе экономики и образовывала группы низкоквалифицированных рабочих, что постепенно приводило к формированию обширного социального рабочего класса трудящихся. С одной стороны, подобная миграция способствовала увеличению числа промышленных рабочих, но с другой стороны, крайне низкая квалификация этих рабочих тормозила развитие экономики и промышленного производства. Кроме того, Первая мировая война и последующая революция отрицательно повлияли на демографические процессы, что также усугубило положение этой прослойки населения.

А. К. Гастев уже в начале 1920-х, анализируя положение в стране, говорил о важнейших проблемах, вставших перед государством: «Кризис промышленный, кризис товарный, кризис культурный... Но есть один кризис, который в настоящее время

не встает в своем грозном эмпиризме, но который, несомненно, встанет и затмит все кризисы, которые чувствовались до настоящего времени, это кризис рабочей силы» [3, с. 5]. Под кризисом рабочей силы А.К. Гастев понимал, помимо наличия старых проблем, связанных с недостатком рабочих и их низкой квалификацией, и другую важную проблему, а именно отсутствие управленцев среднего и операционного уровня: «Обнаружилась одна любопытная тенденция, до настоящего времени еще недостаточно оцененная — это увеличивающееся значение больших и мелких администраторов производства» [3, с. 5].

Анализ ключевых идей А.К. Гастева и методов их воплощения в жизнь свидетельствует, что автор идей НОТ исходил из понимания культурного состояния рабочих промышленных предприятий. Бывшие крестьяне, еще недавно проживавшие в деревнях, сохранили все приметы старого патриархального строя.

С момента Великих реформ Александра II 1860-х годов до исследуемого периода прошло более 50 лет. Однако нельзя говорить о том, что крестьяне обрели положение реально свободных людей. В рабочей среде (бывшие крестьяне) это привело к отсутствию культуры труда свободного человека. Сам А.К. Гастев давал следующую оценку конкретного исторического периода [3, с. 5]:

- 1) техническая отсталость;
- 2) экономическая бедность;
- 3) культурная неподготовленность к созданию массовых производственных организаций.

При этом назрела политическая необходимость в создании экономического блага и, как утверждает А.К. Гастев, присутствовали социальные группы, готовые к культурным преобразованиям: «В России, хотя в наличности и существуют благоприятные социально-политические условия, однако техническая бедность, усиленная военной и революционной разрухой, и общая культурная отсталость создают трудности, несуществующие на Западе. Поэтому перед нами стоит сложнейшая задача внести принципы рационализации в ту наличную примитивную технику, которая существует в России. Новое революционное поколение должно так культурно подготовиться, чтобы не только усвоить общие принципы рационализации на основе высокой техники, а, чтобы суметь извлечь максимум полезного действия из налично имеющегося оборудования» [4, с. 69].

### **«Почему немец работает лучше русского?»**

В 1923 г. в ежедневной газете «Правда» А.К. Гастев опубликовал задачу-вопрос, которая впоследствии стала весьма провокационно звучать: «Почему немец работает лучше русского?»:

«Что такое научная организация труда?

Это значит — рассчитанная организация.

Но что же в ней рассчитано?

Вот что — точность обработки и скорость.

После этого скажите:

Рядовой немец лучше работает рядового русского?

— Конечно, лучше.

А теперь еще вопрос:

Рядовой немец знает, что такое научная организация труда?

— Конечно, не знает. Даже не слышал.

А теперешний рядовой москвич слышал про научную организацию труда?

— Конечно, слышал. Он даже придумал сокращение: НОТ.

— Если так, то чем же берет немец?



Давайте решать эту задачу.

Давайте же решать: рабочие, студенты, пенсионеры, администраторы.

Если кого это очень интересует — присылайте в „Правду“ на имя Гастева ответы. Сделаем маленькую сводку и сделаем выводы»<sup>1</sup>.

Анализ дискуссии, которая впоследствии развернулась на страницах «Правды» и в работах самого А. К. Гастева, показывает, что ответом на поставленный вопрос является отсутствие у русского рабочего культуры труда, которая есть у рабочих из Европы и США. Именно в формировании такой специальной культуры и видел свою цель идеолог НОТ.

А. К. Гастев в своем произведении-манифесте «Юность, иди!» [4] призывает: «...не кампанию, не полосу, не уклон. Мы объявим методический, но бешенный марш и начнем творить историю, которой у нас не было. Призовем новых работников, подкованных людей. Юность. — Иди! Вставай, рожденная в огне восстаний, копоты, разрухи, корчах голода! Объявим в первый раз в мире — культурное движение на базе низов: рабочих и крестьян, опрокинувших рабство, отбивших реставрацию» [4, с. 9].

Не иначе как «рабством» А. К. Гастев называет дореволюционное устройство в стране. Отчего у автора НОТ идея создания новой культуры прямо вытекала из осознания неэффективности мира «старого», в котором человек оказывался на позиции раба. На оппозиции к прошлому рабскому миру происходит строительство новой культуры человека. Эта идея про старый мир рабов, который должен быть разрушен, фигурирует в советском идеологическом дискурсе в целом, а не только в работах авторов НОТ. Однако с точки зрения НОТ все были рабами, но теперь пришла воля новых людей, и они сами стали творить новую историю. Новые работники, подкованные и знающие, которых никогда не было. Впервые в истории.

## Новая культура

Акцент внимания и агитация создания новой культуры свидетельствуют о том, что А. К. Гастев полагал, — такой культуры, под которой он понимал ценности труда, эффективного и рационального поведения в рабочих процессах, ранее не существовало: «В этом смысле, а только в этом смысле и нужна нам культура, неграмотный американец гораздо культурнее, сноровистее, чем наш интеллигент, получивший высшее образование. Не учитель, не миссионер, не оратор, а монтер — вот кто должен быть носителем и агентом культуры в нашей рабоче-крестьянской стране» [4, с. 12]. Очевидно, что личное знакомство А. К. Гастева с американской трудовой культурой произошло через знакомство с современными ему идеями Ф. Тейлора и Г. Форда. Так, А. К. Гастев в своих трудах часто указывал на «американскую рабочую культуру» как основанную на идеях научного менеджмента Ф. Тейлора. Более того, А. К. Гастев приравнивал к нему и идеи советской НОТ: «Научная организация труда, проводимая в Западной Европе и Америке на основе высоко развитой машинной техники, имеет еще до сих пор сравнительно слабое применение [в СССР]» [4, с. 69].

Идеологическим ориентиром для А. К. Гастева являлся научный менеджмент Ф. Тейлора. Необходимость в массовом применении в СССР подобных тейлоризму идей было целью автора НОТ: «Файоль занимается главным образом вопросами общего управления. Тейлор занимается тонкой организационной механикой производства. Файоль усиленно подчеркивает волевой момент в постановке и развертывании производства. Тейлор все время отстаивает чисто организационную технику. Файоль усиленно оттеняет волевой момент у организатора, у директора-

<sup>1</sup>Гастев А. К. Организация труда. Загадка // Правда. № 271. 29.11.1923. С. 3.

администратора. Он усиленно занимается вопросом о постановке поведения верховного администратора» [9, с. 3].

А. К. Гастев считал, что в его время работа проводилась лишь на волевых усилиях без какого-либо системно-технического подхода. Согласно А. К. Гастеву, идеи А. Файоля ближе и понятней для советской России, а идеи Ф. Тейлора более нужные: «С выпуском на русском языке Файоля Центральный Институт Труда соединяет событие, которое в области административной мысли заполняет огромный пробел, событие, нужное для России, когда сейчас все идет под знаком определенно-го волевого напряжения, а не под знаком детализованного плана» [9, с. 8].

Понимание необходимости внедрения научных идей управления на массовом уровне приводит авторов НОТ к адаптации работ западных авторов под текущие нужды нового государства. Ярким примером этого являются примечания переводчика к упомянутой выше работе А. Файоля.

«Считаем необходимым сделать к переводу несколько терминологических примечаний.

При передаче по-русски термина „capacity“ не воспользовались обычным значением слова — „способность“ или более подходящим к тексту значением слова „умень“, а взяли необычный для русского читателя, но хорошо понятный работникам ЦИТа термин „установка“, надеясь таким образом ввести этот термин в широкий оборот и за пределами ЦИТа.

При этом мы сознаем, что для адекватной передачи мыслей Файоля достаточно было говорить лишь об „уменьях“ (административное, техническое, коммерческое и т. д. уменье, в малой, средней и больших степенях); наименование умений „установками“ есть уже вольная передача термина, в который Файоль отнюдь не вкладывал того принципиального содержания, какое вложил бы в него, например, последователь академика Павлова, если б ему пришлось говорить об уменьях живой человеческой машины. Здесь невольно напрашивается термин „установка“ с рефлексологическим содержанием. Тем из читателей, которым будет трудно освоиться с термином „установка“, мы рекомендуем на его место ставить слово „умень“, чтобы облегчить подобную мысленную замену, мы слово „установка“ всюду поставили в кавычки» [9, с. 11].

Данная цитата показывает, что переводчик ЦИТа включает текст А. Файоля в концепцию НОТ. Такая трактовка авторского текста А. Файоля направлена на формирование новой культуры, так как «установка» является оригинальным термином А. К. Гастева и обычно понимается как «культурная установка» [1, с. 48]. Эта интерпретация текста А. Файоля не является случайной, а подчинена цели смены культуры, которую ставили перед собой авторы НОТ.

Отсутствие культуры виделось А. К. Гастевым как препятствие на пути внедрения научной организации труда: «НОТ требует для своего проведения особых психологических качеств работника, создаваемых общей высокой культурой» [4, с. 69]. А. К. Гастев предложил использовать специализированные кадры, носителей новой культуры, своеобразных «агентов влияния»<sup>1</sup>: «Надо объявить мобилизацию миллионов юных Робинзонов, по преимуществу остро думающих горожан, и снарядить их в большой поход по проселочным дорогам, по лесам, деревням, неразбуженным болотам и всюду строить новое жилье от избы, до небоскреба, поселить говор инструмента от топора до мотора и наполнять Россию культурным монтажом» [4, с. 10].

В своих текстах А. К. Гастев обращается к той части населения России, которая не столько молода по возрасту, сколько имеет новое для страны сознание и мыш-

<sup>1</sup> Спустя почти сотню лет такой же метод предложил нидерландский ученый Хейерт Хофстейде в своей концепции изменения культуры [11, с. 377].

ление. Он призывает к активным действиям просветительского и агитационного характера, направленным на прямой демонтаж старой культуры и внедрение новой. Манифестом этой новой культуры является художественная по форме и идеологическая по содержанию работа А. К. Гастева «Поэзия рабочего удара» [2]. В этой публикации автор образно иллюстрирует масштаб желаемых изменений, который распространяется не только на производство, но и на все иные сферы жизни человека. Контекст желаемых культурных изменений расширялся за пределы организации на все общество: «Надо строить новую людскую культуру. Надо революционировать быт, внося в него моменты организации. Осуществить это можно, лишь создав кадры „культуртрегеров“, особым образом тренированных, которые явятся проводниками новой культуры в нашу огромную, глухую страну» [4, с. 63].

А. К. Гастев прямо свидетельствует о желании трансформировать культуру в размерах всей страны, что должно было по форме превратиться в целое массовое движение, которое «должно непременно быть отлито в форму культурной кампании. Надо сначала создать батальоны „агентов культуры“, ограничившись на первое время хотя бы весьма небольшим числом их. Если бы удалось в течение нескольких месяцев приготовить до 50 работников, это было бы большой организованной победой» [4, с. 64].

### Практики внедрения новой культуры

Масштаб контекста изменений культуры в рамках всей страны характеризовался *дискурсом внутренней колонизации и методом подчинения телесности общей цели*. Из-за этого в совокупности процесс трансформации культуры стал приобретать насильственный характер.

Сформулированные А. К. Гастевым практики трансформации культуры страны посредством агентов влияния — «культуртрегеров» подразумевали буквальное личное участие и агитацию среди населения страны. Призывы к изменению культуры усиливались аргументами о неминуемой, в противном случае, внешней колонизации. Нарратив «внутренней самоколонизации» приверженцами новых идей — не является фигурой речи, а представляет собой выражение идей самого А. К. Гастева: «Как бы мы не мечтали, какую бы концессионную романтику мы не разводили, если мы сами не станем собственными колонизаторами, колонизируют нас самих и колонизируют как дурачков, как идиотиков божьих» [4, с. 11]. Осмысление деятельности государственной власти в отношении России через процесс самоколонизации присутствует в современных исторических исследованиях [10], но в данном случае мы имеем дело не с теоретическим образом, а с буквальным призывом-манифестом.

Концептуальный подход колонизации в практической реализации по А. К. Гастеву спускается на индивидуальный телесный уровень. Несмотря на стремление создать нерабский свободный мир, по А. К. Гастеву получается, что человек не обрел еще собственной свободы. Он считает, что человек не является хозяином своего тела, поэтому его требуется не освободить, а научить использованию тела. Через это новое использование происходит трансформация на организационном и культурном уровнях. В таких тезисах А. К. Гастев формулирует «органический переход, который обозначился... от биомеханических установок к организационным» [3].

По мнению А. К. Гастева, самоколонизировать предлагается не только Россию, но и тело, используя для этого телесные практики. Об этом свидетельствует обилие методических пособий о том, как буквально использовать свое тело не только в производственных целях, но и в отдыхе и иных действиях [5; 6; 7; 8]. Через процесс овладения своим телом человек формирует технические навыки и приходит к трудовой культуре. «Но что должно быть принадлежностью нашей рабоче-

крестьянской культуры самоколонизирующейся России, — это трудовая пластика» [4, с. 17].

На пути культурной колонизации отряды агитаторов должны были транслировать культурные ценности и нормы поведения. В авторской терминологии А. К. Гастева такие «культурные установки» содержат в себе «тонкую разведку, краткость донесения, способность биться (неотступная воля), ловкое владение телом, твердый режим, владение основными трудовыми операциями, постоянное организаторство, хозяйственная изворотливость и, наконец, умение заражающе действовать» [4, с. 64]. Подобный дискурс внутренней колонизации свидетельствует о принудительном трансфере культур и замене культуры старой, рабской, не владеющей собой и своим телом, культурой новой, культурой хозяина себя и хозяина своего окружения.

Следует обратить внимание на то, что помимо весьма конкретных посланий, формирующих культуру, А. К. Гастев нередко обращался к своему образу «американцев» как носителей той культуры, которой не хватает России: «Это были бы отряды „колонизаторов собственной страны“, „Русских американцев“» [4, с. 63]. Уникально выглядит буквальное использование в качестве синонимов: «носители новой культуры», «колонизаторы собственной страны», «американцы».

Следует отметить, что подобные образные выражения не несут характер идеализации и тем более не формируют образ американской трудовой культуры как эталон для подражания. В частности, на страницах газеты «Правда» высказывались такие негативные оценки: «За границей... сторонники Тейлора устанавливают премиальную заработную плату, в целях заинтересования рабочего в рационализации производства. У нас нет таких противоречий, которые бы разделяли интересы рабочих и производства. На этой базе совпадения интересов производства и рабочего мы и должны строить рационализацию производства»<sup>1</sup>.

## Заключение

Отмена крепостного права была осуществлена формально и не привела к реальному высвобождению крестьянского населения страны. Однако, получив возможность миграции, сельское население перемещалось в промышленные центры страны, наполняя собой расширяющийся класс рабочих. Помимо низкой профессиональной квалификации эта социальная группа характеризовалась отсутствием необходимой трудовой культуры свободного рабочего. В совокупности эти факторы приводили к низкой эффективности всех производственных процессов. Такое социально-экономическое положение стало формирующим фактором для создания институтов развития и популяризации идей научной организации труда (НОТ). Важнейший вклад в развитие идей НОТ в СССР внес создатель ЦИТ А. К. Гастев.

В своих базовых идеях научная организация труда имела общие черты с западным научным менеджментом, в частности исследование операций, хронометраж, техника управления и др. Но важной отличительной особенностью идей НОТ являлся сильный акцент не на формирование мелких навыков управления, а на создание новой рабочей культуры, которой, по консенсус-мнению А. К. Гастева и его соратников, до этого в стране не существовало. Такое отсутствие необходимой культуры у класса рабочих авторы идей НОТ связывали с прошлым рабским зависимым положением населения.

В рамках идей НОТ А. К. Гастев сформулировал идеологическую суть новой культуры, заключающуюся в перманентном стремлении к рационализации труда и повы-

<sup>1</sup>Экономический отдел. Вопросы НОТ у красных директоров // Правда. № 44. 23.02.1924. С. 5.

шении эффективности: «Современная культура, та, которую нам надо для переделки нашей страны, это прежде всего сноровка, способность обрабатывать, приспособливать, подбирать, одно к другому, приплюсывать, припасовывать, способность монтировать, мастерски собирать рассыпанное и нестройное в механизмы, активные вещи» [4, с. 12].

Кроме этого, важной составляющей являлись практики внедрения новой культуры. Общий дискурс данного процесса можно оценить, как принудительный, выраженный в терминах «самоколонизации». Процесс формирования новой культуры, по мнению А. К. Гастева, выражался не только в подчинении производственных процессов, но и в распространении новой культуры на иные сферы жизни человека. Для осуществления культурной колонизации Гастев призывал агентов влияния — «культуртрегеров», которые должны были своим примером и агитацией внедрять новые ценности и нормы поведения. Такая внешняя экспансия при этом подкреплялась применением телесных практик за счет тренировки биомеханики человека и дисциплинирования своего тела.

Несмотря на то, что работы авторов НОТ уже изучались в России и за рубежом, еще предстоит большая работа по переосмыслению этих идей в рамках новых методологических подходов.

## Литература

1. Гастев А. К. Новая культурная установка. М. : ВЦСПС-ЦИТ, 1924. 48 с.
2. Гастев А. К. (Дозоров И.) Поэзия рабочего удара. П. : Издание «Пролеткульт», 1918. 150 с.
3. Гастев А. К. Трудовые установки. М. : Центр. ин-т труда, 1924. 310 с.
4. Гастев А. К. Юность, иди! М. : Изд. ВЦСПС, 1923. 72 с.
5. Инструкции инструктору. ЦИТ — О-во «Установка». 2-е изд. М., 1928. 20 с.
6. Кекчевев К. Х. Живая машина. 3-е изд., доп. М. : Лига-НОТ, 1925. 28 с.
7. Методы ЦИТ и их применение: 1920–1940. Киев : Гос. изд. оборонной промышленности, 1940. 399 с.
8. Озерский Н. И. Моторная одаренность. М. : Центральный институт труда, 1924. 28 с.
9. Файоль А. Общее и промышленное управление: предисл. А. К. Гастева. М., Л. : Издательское товарищество «Книга», 1924. 160 с.
10. Эткин А. Внутренняя колонизация. Имперский опыт России. М. : Новое литературное обозрение, 2013. 448 с.
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York : McGraw-Hill, 2010. 561 p.

### Об авторе:

**Дволучанский Иван Владимирович**, старший преподаватель кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); dvoluchansky@gmail.com

## References

1. Gastev A. K. New cultural attitude. Moscow : VCSPS-CIT, 1924. 48 p. (In Russ.)
2. Gastev A. K. The poetry of the worker's strike. Petrograd : The Proletkult edition, 1918. 150 p. (In Russ.)
3. Gastev A. K. Labor attitudes. Moscow : Central Institute of Labor, 1924. 310 p. (In Russ.)
4. Gastev A. K. Youth, go! Moscow : VTSPS publishing house, 1923. 72 p. (In Russ.)
5. Instructions to the instructor. Moscow : Central Institute of Labor, 2nd edition, 1928. 20 p. (In Russ.)
6. Kekcheev K. Kh. Living machine. 3rd ed. Moscow : League NOT, 1925. 28 p. (In Russ.)
7. CIL methods and their application: 1920–1940. Kiev : State Publishing House of the Defense Industry, 1940. 399 p. (In Russ.)
8. Ozerecky N. I. Motor aptitude. Moscow : Central Institute of Labor, 1924. 28 p. (In Russ.)

9. Fayol H. General and industrial management: translation of B. V. Babin-Koren. Moscow, Leningrad : Publishing partnership "Book", 1924. 160 p. (In Russ.)
10. Etkind A. Internal colonization. Imperial experience of Russia. Moscow : New Literary Review [Novoe literaturnoe obozrenie], 2013. 448 p. (In Russ.)
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind: inter-cultural cooperation and its importance for survival, New York, NY : McGraw-Hill, 2010. 561 p.

**About the author:**

**Ivan V. Dvoluchanskii**, Senior Lecturer of the Department of Organization Management of Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), dvoluchansky@gmail.com



## Специфика подготовки конвергентных журналистов в рамках студенческих СМИ\*

Ким М. Н.

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

### РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются особенности подготовки конвергентных журналистов в рамках студенческих СМИ. С этой целью были изучены основные типологические характеристики студенческих СМИ, выявлено их влияние на формирование профессиональных компетенций у студентов, рассмотрены принципы и методы организации работы редакций студенческих СМИ, наконец, процесс их объединения в конвергентную редакцию «ФСТ-медиа». В ходе исследования было проведено интервью с экспертным сообществом об особенностях подготовки конвергентных журналистов, а также контент-анализ содержания студенческих СМИ с точки зрения их корреляции с информационными запросами молодежной аудитории. По мнению автора, создание объединенной редакции «ФСТ-медиа» стало возможным только благодаря основному принципу подготовки будущих журналистов: от узкой специализации к универсализму.

**Ключевые слова:** конвергенция, редакция, СМИ, радио, телевидение, газета, специализация, универсализм

**Для цитирования:** Ким М. Н. Специфика подготовки конвергентных журналистов в рамках студенческих СМИ // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 125–135.

## Specifics of Training Convergent Journalists Within Student's Media

Maxim N. Kim

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

### ABSTRACT

In the article the author examines the features of training convergent journalists within student's media. For this purpose, the main typological characteristics of student's media were studied, the influence of student's media on the formation of professional competencies among students was revealed, the principles and methods of organizing the work of student media editorial offices were considered, and finally, the process of their unification into the convergent editorial office of FST-media was studied. During this research an expert interview was conducted with the expert community about the features of training convergent journalists, and also a content-analysis of the content of student's media in terms of their correlation with the information demand thanks to the basic principle of training future journalists, from narrow specialization to universalism.

**Keywords:** convergence, editorial, media, radio, television, newspaper, specialization, universalism

**For citing:** Kim M. N. Specifics of Training Convergent Journalists within Student's Media // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 125–135.

---

\* Исследование выполнено в рамках НИР ЕГИСУ\_НИОКТР № 122112800092-6 от 28.11.2022.

## Введение

Целью настоящего исследования является изучение функционирования студенческих СМИ Северо-Западного института управления РАНХиГС (СЗИУ РАНХиГС), к которым мы отнесем газету «Просто», «Радио Президентской Академии» и «Цветное ТВ», а также их влияние на формирование профессиональных компетенций у студентов направления подготовки 42.03.02 «Журналистика».

Для достижения необходимых результатов в данной работе использован метод интервью и контент-анализ. В ходе исследования нас интересовали следующие вопросы:

- определение основных типологических характеристик и функций студенческих СМИ;
- выявление особенностей влияния студенческих СМИ на формирование профессиональных компетенций у студентов;
- изучение основных принципов организации объединенной студенческой редакции «ФСТ-медиа»;
- определение основных информационных запросов студенческой аудитории.

Студенческие СМИ факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС газета «Просто», «Радио Президентской Академии» и «Цветное ТВ» изначально задумывались как часть учебного процесса. На начальном пути их становления предполагалось, что студенты будут не только работать над конкретными медийными проектами, но и в течение всех лет обучения по направлению подготовки «Журналистика» осваивать профессиональные компетенции по различным журналистским специализациям: газета, радио и телевидение. При этом на кафедре журналистики и медиакоммуникаций мы придерживались курса на подготовку универсальных журналистов, которые могли бы работать в конвергентных редакциях. Но не было ли здесь противоречия? С одной стороны, студенты были ориентированы на узкую специализацию, а с другой — на создание мультимедийных продуктов, подразумевающих владение универсальными навыками и умениями.

В данном случае преподаватели кафедры журналистики и медиакоммуникаций исходили из следующей позиции: подготовка универсального журналиста невозможна без овладения студентами специализированных профессиональных компетенций. Поэтому весь учебный план выстроен таким образом, чтобы на различных этапах студенты учились вначале создавать газету (1–2 семестр), потом занимались выпуском радиодной передачи (3–4 семестр), а затем отрабатывали навыки работы на телевидении (5–6 семестр). Чтобы овладение теми или иными профессиональными компетенциями проходило не только на теоретическом, но и на практическом уровне, и была создана так называемая триада СМИ: газета «Просто», «Радио Президентской Академии» и «Цветное ТВ», на основе которых со временем образовалась объединенная редакция «ФСТ-медиа».

Для «запуска» студенческих СМИ нужно было для начала выработать типологическую модель. В данном случае на кафедре журналистики и медиакоммуникаций исходили из двух позиций: с одной стороны, это должны быть корпоративные внутривузовские СМИ, целью которых было бы освещение жизни факультета и института во всех ее тематических спектрах, а с другой — своеобразная творческая площадка, где студенты могли бы создавать конкретные медийные проекты на протяжении всего образовательного процесса. Первая модель внутривузовских СМИ, как считают ученые [1; 3; 5], предполагает следующие типформирующие признаки:

- учредитель СМИ;
- цели и задачи студенческих СМИ;
- основные функции внутривузовских СМИ;

- разновидности студенческих СМИ;
- авторский состав;
- аудитория СМИ.

В качестве учредителя студенческих СМИ выступил факультет социальных технологий (ФСТ) Северо-Западного института управления РАНХиГС. И это было вполне оправданно, так как вся материально-техническая база концентрировалась в данном подразделении. К тому же студенты направления «Журналистика» обучались именно на этом факультете. Студенческие медиа, будучи прообразом взрослых корпоративных СМИ [6], были ориентированы на поддержание общих вузовских традиций и ценностей, корпоративной культуры и духа, а также стали одним из ретрансляторов актуальной информации о деятельности вуза в целом. В этом смысле к основным целям студенческих СМИ можно отнести налаживание вертикальных и горизонтальных связей между администрацией вуза, педагогическим составом и студенческим контингентом; установление эффективной коммуникации между различными подразделениями института; поддержание и развитие диалоговых отношений между участниками всей вузовской корпорации, наконец, инструментом продвижения образовательных программ среди абитуриентов. Именно исходя из этих целей в прошлом и настоящем формировалась информационная политика и тематическая модель студенческих СМИ. Таким образом, они стали частью единого информационного поля Института, распространяя во внутренней и внешней среде достоверную, оперативную и актуальную информацию о деятельности Института, Студенческого совета СЗИУ РАНХиГС и студенческих советов факультетов.

Но на этом основные цели и функции студенческих медиа не ограничивались. Будучи включенными в учебный процесс, они должны были всячески способствовать раскрытию творческого потенциала будущих журналистов, развитию их профессиональных умений и навыков, овладению инструментами создания разнообразного медийного продукта, наконец, формированию определенных компетенций, востребованных в медийной среде. Поставив перед собой такие цели, кафедра журналистики и медиакоммуникаций совместно с администрацией вуза стала создавать материально-техническую базу для обучения будущих журналистов, чтобы сформировать для студентов все условия современного медиапроизводства. Сегодня на факультете существует собственная радиостудия «Радио Президентской Академии»; телевизионная студия, оснащенная самым современным оборудованием; редакция газеты «Просто». Именно это и позволило создать в рамках вуза своеобразную лабораторию по формированию профессиональных компетенций.

### **Работа редакции газеты «Просто»**

Работая в газете «Просто», студенты приобретают навыки корреспондента, редактора, верстальщика, фотографа. Чтобы стать полноценными сотрудниками редакции «Просто», все студенты пробуют свои силы в рамках учебных занятий по дисциплине «Профессиональные творческие студии», занимаясь выпуском газеты под руководством преподавателя. Таким образом достигается стопроцентное участие каждого студента в выпуске учебной газеты. При этом специальные тематические номера могут называться по-разному. Главное, чтобы студенты попробовали свои силы на всех стадиях работы по выпуску газеты, начиная от выработки ее концепции и заканчивая тематическим и графическим моделированием издания. В ходе учебных занятий учащиеся приобретают практические навыки написания материалов в различных жанрах журналистики, создания макета издания, дальнейшей верстки и многое другое. Таким образом они нарабатывают практический опыт индивидуальной и коллективной работы над выпуском издания.

На формирование каких профессиональных компетенций нацелена работа студентов в рамках подготовки учебной газеты?

Вот как ответили на данный вопрос преподаватели кафедры журналистики и медиакоммуникаций.

И. В. Ерыкалова, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций: «Приступая к очередному выпуску учебной газеты, мы со студентами начинаем с разработки ее содержательно-тематической концепции, относительно которой в дальнейшем будут придуманы авторские страницы, колонки и рубрики, а также вся изобразительно-графическая модель издания. В формировании концепции газеты, как правило, участвует вся учебная группа. Во время обсуждения могут прозвучать самые разные предложения и идеи. Поэтому очень важно, чтобы в группе царил свободная и доброжелательная атмосфера. Когда концепция придумана, уже исходя из нее, студенты сами распределяют между собой творческие задания и назначают сроки сдачи материалов. Важным моментом является выработка четких критериев и требований к журналистским материалам. Всю координационную работу обеспечивает редактор газеты, которого студенты выбирают сами. В ходе работы над изданием все учащиеся включены во все производственные этапы по выпуску издания — это и сбор материалов, и работа с различными источниками информации, и редакция статей, и верстка самого издания. Так как выпуск газеты носит учебный характер, здесь возможны не только перераспределения редакционных обязанностей (ведь нам важно, чтобы каждый студент нашел свой функционал по своим способностям и желанию), но и замена тематических рубрик, страниц. Такая гибкость и творческая свобода дает ребятам раскрыть свой творческий потенциал, попробовать силы при исполнении разных редакционных обязанностей, что в целом и позволяет нам готовить не узкоспециализированных, а универсальных журналистов».

Е. М. Пак, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций: «Одной из важнейших составляющих творческой работы журналистов является владение журналистскими жанрами. Жанр — лишь верхушка айсберга. Чтобы написать материал в той или иной жанровой форме, журналисту нужно для начала научиться работать с различными источниками информации, освоить методы сбора и анализа информации, а только потом на основе собранного материала садиться за написание текста. Зная, что мы готовим конвергентных журналистов, знакомлю студентов не только с печатными жанрами журналистики, но и с электронными».

Е. С. Шаурова, старший преподаватель кафедры журналистики и медиакоммуникаций: «На конечном этапе по выпуску газеты группа ребят, входящих в состав редакционного секретариата (верстальщик, бильд-редактор, фотограф), приступают к макетированию издания. Параметры и формат газеты задаются гибко. Они могут верстать в форматах А4 или А5, а объем может составить от 6 до 12 полос. При этом мы разрешаем студентам искать новые формы и различные графические решения. С основами верстки газеты студенты знакомятся в ходе освоения таких учебных дисциплин, как „Компьютерный дизайн“, „Компьютерное редактирование“, „Компьютерный набор, верстка и редактирование“. На практических же занятиях они оттачивают свои профессиональные навыки и умения. На данном этапе они занимаются обработкой фотографий, верстают тематические полосы и рубрики, придумывают инфографику, наконец, готовят не только печатную, но и электронную версию газеты, которая вывешивается на сайте факультета и на различных страницах в социальных сетях».

По мнению наших респондентов, именно в ходе подготовки учебной газеты студенты кафедры журналистики и медиакоммуникаций не только знакомятся со всеми творчески-производственными этапами подготовки издания в свет, но и сами принимают деятельное участие в создании конечного медийного продукта. Именно в хо-

де такой работы педагоги выявляют способности каждого студента, их склонности и интересы, наконец, их потенциальные возможности в различных видах журналистской деятельности. Важно и то, что, работая над выпуском учебного издания, студенты учатся взаимодействовать в одном творческом коллективе, решать общие редакционные задания, координировать свои действия с коллегами по редакции, наконец, планировать и управлять всеми редакционными процессами. Так как работа над газетой носит комплексный характер, в данном случае студенты реально включены в авторскую, редакторскую, организационную деятельность. И здесь, по мнению наших респондентов, важно, чтобы каждый студент попробовал свои силы в различных ипостасях, не забывая при этом о поиске своей профессиональной специализации. Благодаря именно такому подходу кто-то в дальнейшем найдет себя в дизайне, кто-то — в фотографии, кто-то — в авторской деятельности, а кто-то — в редакторской. И здесь, как мы считаем, для универсального журналиста важно не только уметь пользоваться всеми техническими инструментами, но и знать современные медийные технологии. Все это вкупе и позволяет кафедре журналистики и медиакоммуникаций готовить универсальных журналистов, которые наиболее востребованы на практике. Работа в рамках студенческой редакции, студенты учатся быть взаимозаменяемыми, но при этом быть специалистами в какой-то одной избранной ими области. Знание же методов и технологий работы в смежных областях позволяет им быть более универсальными журналистами.

В дальнейшем наиболее подготовленные студенты по рекомендации педагога могут уже войти в состав студенческой редакции «Просто», где они могут работать на постоянной основе или же проходить свою учебно-производственную практику.

### **О деятельности редакции «Радио Президентской Академии»**

Вторым по значимости медиапроектом стало для кафедры журналистики и медиакоммуникаций «Радио Президентской Академии». Его создание стало возможным после открытия в 2015 г. радиальной студии с профессиональным оборудованием. Студенты сразу проявили большой интерес к этому каналу распространения информации по нескольким причинам. Во-первых, в их распоряжении появилось новое техническое радиальное оборудование, собственная радиостудия, где можно было производить очень качественные передачи и подкасты. Во-вторых, с помощью данных технологий можно было расширить свои профессиональные компетенции и приобрести навыки работы на современных радиостанциях. В-третьих, появление студенческого радио стало еще одним шагом на пути подготовки универсальных (конвергентных) журналистов.

Создавая «Радио Президентской Академии», мы сразу задумались о его типологических характеристиках. И здесь снова преподаватели и студенты кафедры журналистики и медиакоммуникаций встали перед дилеммой: с одной стороны, им нужно было ориентироваться на информационные запросы молодежной аудитории, а с другой — так же, как и в газете «Просто», реализовывать корпоративные цели и задачи вуза. Надо отдать должное администрации факультета, предоставившей студентам полную свободу в формировании информационной политики студенческого радио, не вмешиваясь в их редакционную политику. Поэтому передачи студенческого радио вполне удовлетворяют и информационные запросы его основной аудитории — студенчества, и корпоративные интересы его учредителей, приобщая учащихся к вузовским ценностям и корпоративной культуре.

Исходя из этих основных типологических характеристик [2] и формировался разговорно-познавательный формат студенческого радио, его содержательно-тематическая направленность и жанровое разнообразие. По объему и времени вещания «Радио Президентской Академии» имеет очень гибкий характер, так как все пере-

дачи размещаются в сети Интернет, где слушатели могут в любое время суток обратиться к любой радишной программе. Отсюда ставка делается больше не на информационные жанры журналистики, а на разговорно-аналитические: беседу, интервью, обзор, рассуждение, комментарий и т. д.

В ходе нашего контент-анализа были выявлены наиболее частотные передачи:

- «Про музыку» — беседы с реальными музыкантами и музыкальные обзоры — 65%;
- «Новейшее будущее сегодня» — о новых компьютерных технологиях — 60%;
- «Представь, ты взрослый» — о событиях, которые могут произойти с каждым — 57%;
- «Среди искусства» — об известных художниках и их работах — 52%;
- «Слушай сюда» — беседы на психологические темы — 45%;
- «Специальный репортаж» — о самых различных событиях — 43%.

Каково же место «Радио Президентской Академии» в структуре учебного процесса и в системе студенческого СМИ в целом?

Благодаря радишной студии преподавателям стало намного легче мотивировать студентов на освоение технических навыков работы с звукозаписывающим оборудованием и его компьютерным обеспечением при монтаже аудиофайлов.

Подготовкой передач на «Радио Президентской Академии» занимается отдельно созданная студенческая редакция, где, как и в газете, четко распределены функциональные обязанности главного редактора, шеф-редактора, выпускающего редактора, корреспондента, автора тематической рубрики, звукорежиссера, звукомонтажера и т. д. Данные специализации могут расширяться и обновляться, исходя из реальных потребностей редакции. Здесь главное, чтобы студенты попробовали свои силы в разных ролях и могли бы раскрыть и развить свои творческие способности.

Редакция «Радио Президентской Академии», как правило, сама формирует концептуально-тематическую модель своих радиoproграмм. В данном случае студенты исходят, с одной стороны, из реальных информационных интересов и потребностей своей аудитории, а с другой — из корпоративных вузовских целей и задач.

Здесь, как и в газете «Просто», налажен четкий производственно-творческий процесс. Студенты сами участвуют во всех этапах создания радишных передач: начиная от сбора и анализа информации и кончая монтажом конечного продукта. Преподаватели кафедры журналистики и медиакоммуникаций выступают здесь только в качестве играющих тренеров. Они могут проконсультировать студентов по поводу композиционного построения программы, дать оценку сценария выпуска, помочь в жанровом наполнении передачи, наконец, проанализировать сами выпуски. Техническое обслуживание осуществляется за счет сотрудников учебного медиацентра ФСТ. Именно под их руководством идет студийная запись и дальнейшая ее обработка. За годы существования «Радио Президентской Академии» состав редакции стал делиться на три уровня: новички, «подготовленные» и «продвинутые». Каждому представителю той или иной группы выдается символический значок. Поэтому у сотрудников студенческой редакции есть дополнительный стимул для развития. Такой подход важен и для образовательного процесса, так как в данном случае используются активные методы освоения студентами теоретических и практических навыков работы на радио. Критерием достижения тех или иных результатов как раз и является конкретный медийный продукт, который оценивается не только преподавателями, но и слушателями.

В тематическом плане редакция ориентирована на всестороннее освещение вузовских событий по трем тематическим блокам: общие академические, институтские и факультетские события. Но ставку студенческая редакция делает все-таки не на оперативное освещение новостей (в данном случае позиция редакции вполне оправдана, так как «Радио Президентской Академии» не является эфирным



продуктом), а на обзорное информирование, где в большей степени акцент делается на подробности и детали.

Основным же медийным продуктом являются радиийные подкасты [4], которые сегодня наиболее популярны среди студенческой молодежи. Почему студенты сделали акцент именно на данной форме презентации радиийной информации?

Вот какими мнениями поделились респонденты в ходе нашего опроса.

«В отличие от эфирных радиостанций, наше радио в основном представлено в Интернете. Поэтому для нас подкаст не только самая удобная, но и эффективная форма передачи информации. Почему? Во-первых, наши передачи студенты могут прослушать в любое время суток. Во-вторых, с технической точки зрения наши слушатели не зависят от какого-либо проводного соединения с каким-либо носителем. Достаточно наличия одного Wi-Fi, чтобы студенты могли выйти на связь с нашей радиостанцией. В-третьих, наша база подкастов может постоянно пополняться и обогащаться новыми авторскими программами и передачами».

«Подкаст — это наиболее гибкий способ передачи информации в любой жанровой форме и тематике, где авторы могут не ограничивать себя строгим регламентом эфирного времени, а также экспериментировать и придумывать интересные „фишки“ при монтаже, где приветствуется креативность при разработке темы передачи, предоставляются широкие возможности и для раскрытия собственного творческого потенциала. Все это, видимо, и привлекает студентов при подготовке аудиоподкастов».

«В последнее время некоторые наши радиийные подкасты стали выходить в аудиовизуальном формате. Это стало возможным за счет установления в радиорубке видеокамеры. Так мы не только расширили наши творческие возможности при подготовке передач, но обогатили наши подкасты интересным видеорядом. Как показывает опыт, за данным форматом — будущее. Поэтому наши студенты всячески осваивают данную технологию. Благодаря этому на смену однотипным подкастам пришли новые, а главное, появилась возможность показа наших радиоведущих и их гостей вживую».

Как видим, подкастинговое вещание вполне прижилось на «Радио Президентской академии». Оно стало вполне самостоятельной формой передачи информации по Интернету, сняв многие технические вопросы, связанные с организацией эфирного вещания. Для решения образовательных задач оказалось вполне достаточно, чтобы студенты смогли включиться в подготовку радиийных передач по любой теме и жанровой форме.

Сегодня подкастинговые передачи имеют самый широкий тематический диапазон — это и культура, и музыка, и кино, и литература, и искусство и т. д. Каждая из таких программ выполняет разные функции: просветительские, информационные, развлекательные и др. Единственное, что объединяет все эти разнородные передачи, — их познавательный характер. И в этом нет ничего удивительного, так как студенты — народ любознательный.

Что же касается жанрового разнообразия передач, то здесь, как показывают результаты нашего контент-анализа, соотношение носит следующий характер:

- 10% посвящено информации;
- 50% — различного рода обзорам;
- 20% — интервью;
- 15% — документально-художественным жанрам, среди которых особое место занимают портретные зарисовки.

Отметим и другую важную составляющую: на «Радио Президентской Академии» полностью отсутствует реклама, если только не считать таковой сам выход данного медиапродукта, который является одной из очень сильных имиджевых составляющих кафедры журналистики и медиакоммуникаций.

Доля музыкальных передач минимальна — до 5%. Но и в этом случае студенты предпочитают выпускать музыкальные обзоры. Связано это, видимо, с тем, что доля музыкально-развлекательных программ в отечественном, да и в зарубежном радиовещании составляет более 90%. Нет никакого смысла конкурировать с эфирными радиостанциями, выходящими на FM-диапазоне. Поэтому на «Радио Президентской Академии» акцент делается больше на разговорные жанры, благодаря которым студенты отрабатывают свои коммуникативные способности.

### «Тележурналистика» и «Цветное ТВ»

Основным профилем обучения по направлению подготовки «Журналистика» является «Тележурналистика». Поэтому изначально все усилия кафедры были нацелены не только на учебно-методическое обеспечение деятельности студенческого «Цветного ТВ», но и на его материально-техническое оснащение. За 12 лет существования кафедры журналистики и медиакоммуникаций РАНХиГС в вузе созданы все условия для подготовки будущих тележурналистов. В отличие от профессиональных ТВ-студий студенческая редакция «Цветного ТВ» не представляет собой вещательного канала. Все свои творческие медийные работы студенты выкладывают в социальные сети, что в принципе позволяет им выходить на свою целевую аудиторию. Редакция «Цветного ТВ» базируется прямо на факультете. Здесь имеется своя студия, монтажная аудитория с современным компьютерным оборудованием, наконец, режиссерская комната, откуда будущие журналисты могут вести свои прямые эфиры на различных социальных платформах. Как и все другие виды студенческих СМИ, созданные при содействии кафедры журналистики и медиакоммуникаций, «Цветное ТВ» выполняет самые разнообразные функции: информационные, культурно-просветительские, интегративные и развлекательные.

По результатам нашего контент-анализа можно отметить, что более 60% журналистских материалов посвящено вузовским событиям и мероприятиям. При этом тематическая направленность данных передач, язык и стилистика их подачи, формы презентации информации и многое другое полностью соответствуют информационным ожиданиям и потребностям студенческой аудитории. При освещении событий репортеры «Цветного ТВ» больше внимания уделяют не официальным вузовским мероприятиям (их доля в структуре передач составляет более 30%), а студенческим (70%). О чем это говорит? Прежде всего о том, что основным объектом отображения в «Цветном ТВ» выступает жизнь самих студентов.

Львиную долю передач на «Цветном ТВ» занимают культурно-просветительские и развлекательные. В соотношении с информационными материалами их доля составляет почти 80%. И здесь мы можем отметить, что студенческое «Цветное ТВ» — это не просто средство распространения массовой информации, но и определенный вид современного искусства, так как в своих работах студенты широко используют самые разнообразные художественные приемы отражения действительности, постоянно экспериментируют с новыми формами презентации информации, наконец, наиболее предпочтительными объектами освещения выступают для них знаковые события в мире искусства и культуры, новые театральные постановки и премьеры художественных фильмов, литература и т. д.

Если же сопоставить в процентном соотношении культурно-просветительские и развлекательные материалы, то в данном случае они представлены в равных долях, что в принципе говорит об особой популярности данных тем среди студенческой молодежи.

Особое значение для «Цветного ТВ» имеет интегративная функция. Почему? Создателями всех телевизионных программ являются сами студенты направления подготовки «Журналистика» и поэтому для них важно посредством своих телевизи-

онных передач создать у аудитории чувство сопричастности ко всему тому, что происходит на экране. Поэтому проблемы совместного сосуществования, объединения студентов общими интересами, открытое обсуждение наиболее важных тем студенческой жизни и многое другое — все эти моменты невозможны без реализации интегративной функции, которая реализуется во многом благодаря социальным сетям. Именно здесь студенты делятся своими мнениями по поводу тех или иных телевизионных сюжетов, обсуждают свои насущные проблемы, предлагают темы для будущих материалов, влияя таким образом на саму информационную повестку «Цветного ТВ».

### **О деятельности «ФСТ-медиа»**

С 2022 г. на факультете социальных технологий РАНХиГС была создана объединенная редакция студенческих СМИ «ФСТ-медиа». Так, под эгидой учебного медиациентра стали функционировать две редакции — радиийная и телевизионная. Именно благодаря этому стал возможным, допустим выпуск радиийных подкастов с хорошим видеорядом. Благодаря такому объединению студенты получили возможность на практике осваивать новые профессиональные компетенции. Те, кто работают на «Радио Президентской академии», стали осваивать азы телевизионной журналистики, а те, кто на радио, — телевизионные. Именно освоение различных журналистских специализаций, таких как оператор, звукорежиссер, продюсер, сценарист, диджей, телеведущий, монтажер и т. д. позволяет не только развивать у обучающихся разностороннее творческое мышление, но и делать их конвергентными журналистами.

Особняком от всех этих конвергентных процессов стояла редакция газеты «Просто», так как в ней, как правило, работали лишь те, кто склонен был заниматься только газетной журналистикой. Но современная практика показывает, что без овладения мультимедийными технологиями традиционным газетным изданиям просто не выжить. Сегодня мы видим, как ведущие городские издания, например «Петербургский дневник», активно размещают на своих электронных ресурсах не только текстовую, но и аудиовизуальную информацию. Исходя именно из этих тенденций, в 2024 г. на факультете социальных технологий было принято решение о вхождении газеты «Просто» в объединенную редакцию «ФСТ медиа» под уже новым названием: «Просто ФСТ медиа».

Так под одной крышей учебного медиациентра (УМЦ) оказались все три редакции наших студенческих СМИ. В данный переходный период сотрудники УМЦ решили полностью сохранить структуру редакции, одновременно внедряя в нее новые элементы управления, перспективного и тематического планирования, а также разные формы внутри редакционных взаимодействий.

Как видим, конвергенция студенческих СМИ стала возможной только благодаря всему предшествующему опыту, где мы активно готовили студентов по принципу: от углубленной журналистской специализации — к универсализму.

Благодаря проведенному нами исследованию мы пришли к следующим результатам:

- 1) создание на базе учебного медиациентра факультета социальных технологий студенческих СМИ четко было увязано с Учебным планом по направлению подготовки 42.03.02 «Журналистика»;
- 2) по своим типологическим признакам наши студенческие СМИ относятся к корпоративным;
- 3) функционирование студенческих СМИ: газеты «Просто», «Радио «Президентская Академия» и «Цветное ТВ» способствовало формированию профессиональных компетенций у студентов направления подготовки «Журналистика»;

- 4) в зависимости от работы студентов в той или иной студенческой редакции они осваивали соответствующие профессиональные компетенции;
- 5) подготовка будущих журналистов по принципу «от специализации к универсализму» позволила на базе студенческих СМИ создать объединенную редакцию «ФСТ медиа».

## Заключение

Таким образом, в ходе исследования были выявлены основные типологические характеристики студенческих СМИ факультета социальных технологий РАНХиГС Санкт-Петербург. Несмотря на то, что по своей сути они являются корпоративными внутривузовскими СМИ, основной целью которых является освещение жизни факультета и института во всех ее тематических спектрах, они стали неотъемлемой частью учебного процесса. Учебный план по направлению подготовки журналистов выстроен на кафедре журналистики и медиакоммуникаций таким образом, что студенты на разных этапах своего обучения осваивают профессиональные навыки и умения работы в различных медийных отраслях: в газете, на радио и телевидении. Именно такой подход: от узкой специализации к универсализму, позволил со временем создать на базе учебного медиacentра (УМЦ) объединенную редакцию студенческих СМИ.

## Литература

1. *Акопов А. И.* Методика типологического исследования периодических изданий. Иркутск, 1985.
2. *Быкова М. В.* Образовательные возможности современного университетского радио и проблемы их реализации // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2013. С. 171–180.
3. *Геворгян А. А.* Молодежные внутривузовские СМИ как типологический, медиаобразовательный и медиакоммуникативный феномен в контексте развития эффективной медиасреды вуза // Автореф. канд. филолог. наук. Воронеж, 2022.
4. *Герасименко А. С.* Радио в сети Internet и подкастинг. Создание собственного подкастинга и радиостанции в сети Internet. М., 2007.
5. *Колесникова А. В.* Типологическая характеристика современного студенческого радиовещания // Автореф. канд. филолог. наук. Тольятти, 2011.
6. *Мурзин Д. А.* Феномен корпоративной прессы. М., 2005.

## Об авторе:

**Ким Максим Николаевич**, заведующий кафедрой журналистики и медикоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор филологических наук, доцент; kim-mn@ranepa.ru

## References

1. *Akopov A.* Methodology for typological research of periodicals. Irkutsk, 1985. (In Russ.)
5. *Bykova M.* Educational opportunities of modern university radio and problems of their implementation // Scientific vedomosti of the Belgorod State University. [Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta]. Ser.: Humanities. 2013. P. 171–180. (In Russ.)
2. *Gevorgyan A.* Youth intra-university media as a typological, media educational and media communication phenomenon in the context of the development of an effective university media environment // PhD report. Voronezh, 2022. (In Russ.)
4. *Gerasimenko A.* Radio on the Internet and podcasting. Creating your own podcasting and radio station on the Internet. Moscow, 2007. (In Russ.)

6. *Kolesnikova A. V.* Typological characteristics of modern student radio broadcasting // PhD report. Togliatti, 2011. (In Russ.)
7. *Murzin D.* The phenomenon of corporate press. Moscow, 2005. (In Russ.)

**About the author:**

**Maxim N. Kim**, Head of the Chair of journalism and media communication of North-West Institute of Management of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Philology Sciences), docent; kim-mn@ranepa.ru

## Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики\*

Новикова И. В.<sup>\*</sup>, Хворостяная А. С.

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; \*novikovaiv5@gmail.com

### РЕФЕРАТ

Таланты являются долгосрочными конкурентными преимуществами для предприятий креативной экономики. Одновременно таланты — это один из самых дорогих ресурсов, которые необходимы для реализации стратегии компании, поэтому эффективность их использования зависит от правильной стратегии развития талантов.

В данном исследовании представлены результаты анализа эффективных практик, направленных на развитие талантов внутри предприятий креативной экономики.

Задачи публикации — выявить стратегическое значение талантов для предприятий креативной экономики; провести стратегический анализ лучших практик по развитию талантов в индустрии моды.

Статья основана на теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной под научным руководством академика В. Л. Квинта. Результаты: выявлена стратегическая роль талантов.

Выводы: без стратегирования талантов предприятия креативной экономики обречены на отсутствие долгосрочного развития.

*Ключевые слова:* стратегическое развитие, таланты, креативная экономика, индустрия моды

**Для цитирования:** Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145.

## Strategic Talent Development for Creative Economy Enterprises

Irina V. Novikova<sup>\*</sup>, Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; novikovaiv5@gmail.com

### ABSTRACT

Talent is a long-term competitive advantage for companies in the creative economy. At the same time, talents are one of the most expensive resources that are necessary for the realization of the company's strategy, so the efficiency of their use depends on the right talent development strategy.

This study presents the results of analyzing effective practices aimed at developing talent within creative economy enterprises.

Objectives: to identify the strategic importance of talent for creative economy enterprises; to strategically analyze the best practices for talent development in the fashion industry.

The article is based on the theory of strategy and strategy methodology developed under the under the scientific supervision of Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr. Sc. (Econ.) V. L. Kvint.

Results: the strategic role of talents is revealed. Conclusions: without talent strategizing creative economy enterprises are doomed to lack of long-term development.

*Keywords:* strategic development, talents, creative economy, fashion industry

\* Статья опубликована при содействии Президентского фонда культурных инициатив, проект № ПФКИ-23-2-014314.



## **Введение**

Стратегия, не обеспеченная ресурсами, не может быть реализована [1; 2]. Трудовые ресурсы являются одной из основных составляющих экономического роста компаний и отраслей. Одновременно — это значительная часть затрат производства, которую стремятся оптимизировать, заменяя компьютерными программами, роботами, искусственным интеллектом. Однако не все трудовые ресурсы можно заменить технологиями [3, с. 4.]. Дешевый низкоквалифицированный труд нерентабельно оцифровывать. Дорогой высококвалифицированный труд (таланты), создающий значительную прибавочную стоимость, оцифровать нереально из-за ограниченных возможностей современных технологий. При этом увеличение численности и качества трудовой силы позволяет развивать новые отрасли и секторы экономики, создавая рабочие места и способствуя росту доходов населения. Таланты играют стратегическую роль в создании и внедрении инноваций. Высококвалифицированные работники могут предлагать новые идеи, методы производства и различные операционные улучшения, что способствует повышению экономической и общественной эффективности, а также конкурентоспособности предприятий. Таланты формируют устойчивые конкурентные преимущества [4]. Квалифицированные и мотивированные работники способны выполнять больше работы за меньшее время, что увеличивает производительность труда и общую экономическую эффективность производства. Отсюда возрастает необходимость для компаний системно заниматься долгосрочным развитием талантов и их стратегическим управлением [5; 6].

Таланты являются ключевым элементом креативной экономики [7; 8]. Люди, обладающие творческими и интеллектуальными способностями, могут использовать свой потенциал в творческих индустриях. Трудовые ресурсы в креативной экономике характеризуются высоким уровнем образования и навыков, а также способностью быстро адаптироваться к изменениям и инновациям. Креативная экономика требует от работников гибкости, креативности, умения работать в команде и непрерывно обучаться новым навыкам. «Успех в бизнесе зависит не столько от наличия более эффективных бизнес-стратегий, сколько от наличия таланта, позволяющего эффективно реализовывать эти стратегии. Победа приходит не только от знания того, что делать; это происходит от того, что вы делаете это быстрее и лучше, чем все остальные» [9].

Индустрия моды относится к креативным индустриям — сектору экономики, в котором первостепенными являются товары и услуги, созданные в результате интеллектуальной деятельности. «Интеллектуальный капитал, как основа развития индустрии моды, является главным стратегическим активом для организаций в экономике, основанной на знаниях, поэтому компаниям особенно важно его выявлять, максимизировать и использовать» [10]. С начала XXI в. легкой промышленности и индустрии моды приходится регулярно сталкиваться с новыми вызовами и кризисами: пандемия Covid-19, глобальные экономические и политические изменения, развитие инновационных технологий, усиление ESG-стратегирования [11]. Для того чтобы оставаться актуальными для потребителей и расширять свои портфели брендов, предприятиям индустрии моды следует активно инвестировать в стратегическое развитие талантов внутри компании, которые смогут быстро и точно справляться с возникающими вызовами и не-системными рисками.

## Стратегическое значение талантов

Разнообразное понимание категории «таланты» [12; 13; 14; 15] приводит к многочисленным подходам к их управлению. На наш взгляд, общими характеристиками талантов могут стать:

- 1) невозможность их оцифровки;
- 2) невозможность эффективного функционирования компании без их участия.

Анализ трудовых ресурсов компании и выделения по данным характеристикам работников, относящихся к группе «таланты», позволит построить правильную кадровую стратегию, соответствующую генеральному стратегическому направлению развития компании.

Талант — это развитая компетенция, выраженная в конкретных действиях, включающая знания и умения, приобретаемые и воспитываемые в течение жизни, а также способности и личностные характеристики, обладающие большей устойчивостью и меньшей изменчивостью [16]. Таланты являются источником жизненной силы креативной экономики. Их вклад имеет важное значение для поддержания и стратегического развития креативных индустрий, которые приобретают все большее значение в мировой экономике [17]. В 1997 г. в научном дискурсе возник термин «война за таланты», который был придуман Стивеном Хэнкином из консалтингового агентства McKinsey & Company<sup>1</sup>. В 2001 г. вышла книга «Война за таланты», в которой было показано, что «по мере того как экономика становится все более основанной на знаниях, дифференциальная ценность высокоталантливых людей продолжает расти» [18].

В 2023 г. ведущая мировая компания по разработке решений для управления персоналом Manpower Group опросила 40 077 работодателей в 41 стране по вопросам дефицита талантов в мире<sup>2</sup>.

В результате проведенного опроса было определено, что в исследуемом периоде максимальная нехватка талантов составляла 77% в 2023 г. По прогнозам в 2024 г. данный показатель сократится до 75% (рис. 1).

На предприятиях разных размеров наблюдаются различия в доле дефицита талантов (рис. 2).

Минимальная доля дефицита талантов на малых предприятиях связана прежде всего с высокой гибкостью и мобильностью данных компаний, которые оперативно перестраивают свои стратегии развития, в том числе и кадровые. Это способствует своевременному привлечению и удержанию талантов, созданию им желаемых условий функционирования. Максимальный дефицит талантов в крупных компаниях прежде всего связан со значительной потребностью предприятий в сотрудниках, которые система профессиональной подготовки не успевает готовить в необходимых объемах, а также влияние оказывает консерватизм, сложная подвижность управленческих решений и негибкая организационная структура.

В отраслевом разрезе дефицит талантов тоже имеет различные показатели (рис. 3).

Максимальный дефицит талантов в здравоохранении связан одновременно с появлением современных технологий, на которых необходимо работать высококвалифицированным кадрам, отставанием системы профессионального образования в подготовке востребованных специалистов, а также снижением привлекательности данной сферы на рынке труда по разным причинам.

<sup>1</sup> Attracting and retaining the right talent // Global management consulting | McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (дата обращения: 02.01.2024).

<sup>2</sup> Глобальная нехватка талантов 2024 // Журнал Manpower group [Электронный ресурс]. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 20.06.2024).

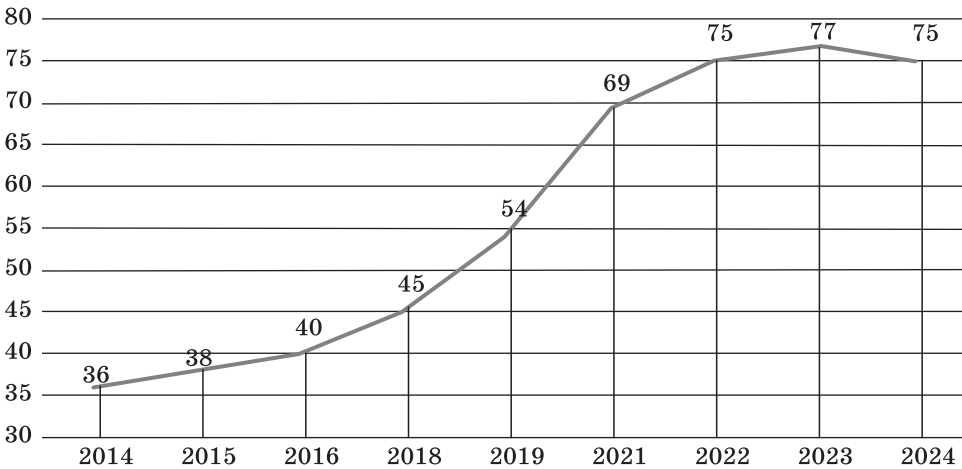


Рис. 1. Динамика глобальной нехватки талантов, в %  
 Fig. 1. Dynamics of the global talent shortage, as a percentage

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024 // Журнал Manpower group [Электронный ресурс]. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 20.06.2024).

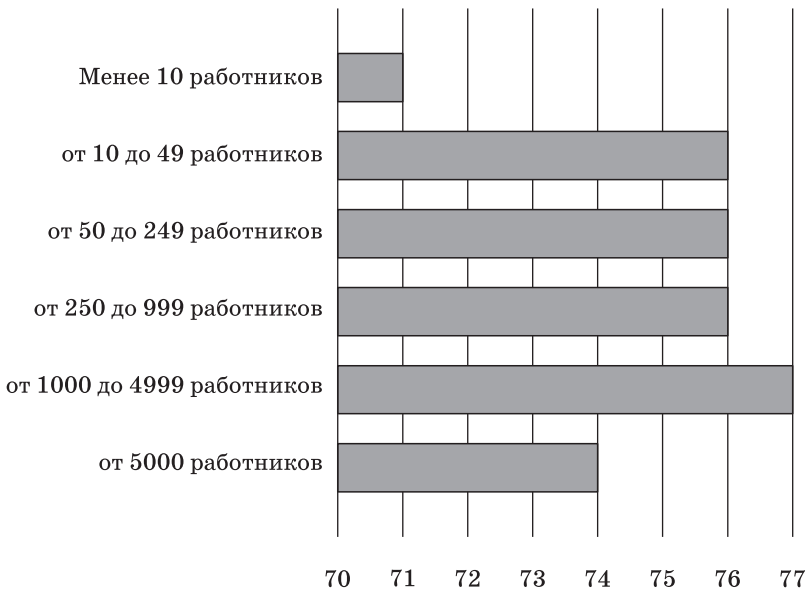


Рис. 2. Нехватка талантов в зависимости от размеров предприятий  
 Fig. 2. Lack of talent depending on the size of enterprises

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024.

В зависимости от страны дефицит талантов также различается (см. таблицу). В данном случае факторами могут являться либо повышенный спрос на таланты, связанный с бурным экономическим и технологическим развитием, либо недостаточное предложение талантов, основанное на несоответствующей подготовке кадров.



Рис. 3. Дефицит талантов в отраслевом разрезе, в процентах  
 Fig. 3. Talent shortage by industry, as a percentage

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024.

Таблица

Дефицит талантов в разрезе стран, в %  
 Table. Talent shortage by country, as a percentage

Страна	%	Страна	%	Страна	%
США	70	Греция	82	Италия	75
Мексика	68	Ирландия	81	Бельгия	74
Бразилия	80	Португалия	81	Тайвань	73
Аргентина	76	Канада	80	Венгрия	73
Австралия	78	Сингапур	80	Швейцария	73
Китай	69	Румыния	79	Нидерланды	71
Индия	81	Словакия	79	Гватемала	71
Швеция	77	Гонконг	79	Коста-Рика	70
Франция	80	Испания	78	Норвегия	69
Германия	82	Пуэрто-Рико	78	Польша	66
Израиль	82	Австрия	78	Перу	65
Великобритания	80	Южная Африка	76	Панама	65
Япония	85	Турция	76	Финляндия	59

Креативная индустрия основывается на креативности талантов. Потеря работников, формирующих и реализующих основную бизнес-идею компании, мо-

жет привести к появлению новых конкурентов, а также к банкротству предприятия.

## Вызовы стратегического развития талантов в креативной экономике

При стратегировании лидерам предприятия необходимо решить важнейшую дилемму: развивать необходимые для реализации стратегии требуемые навыки у имеющегося персонала, или нанимать новых уже подготовленных сотрудников [18].

Предприятия креативной экономики при долгосрочном развитии талантов и при поиске новых перспективных сотрудников сталкиваются со следующими вызовами.

1. *Высокий уровень конкуренции.* При найме сотрудников представители отраслей креативной экономики конкурируют с другими отраслями, иногда более высокооплачиваемыми секторами креативной экономики, например, индустрией программного обеспечения. Представители технических и научных специальностей привлекательны для индустрии моды, дизайна, архитектуры тем, что они способствуют созданию принципиально новых инновационных продуктов. После продолжительного кризиса, вызванного эпидемией COVID-19, в 2023 г. глобальная индустрия моды вновь столкнулась со снижением темпов роста, среди причин которого консалтинговое агентство McKinsey & Company выделило гиперинфляцию и депрессивные настроения клиентов, вызванные нестабильной политико-экономической ситуацией в мире<sup>1</sup>, тогда как на фоне развития технологий искусственного интеллекта IT-компании показывают только рост<sup>2</sup>. Основные рекомендации представителям легкой промышленности и индустрии моды, которые хотят развивать таланты внутри отрасли, были сформированы изданием *The Business of Fashion* и международным исследовательским агентством McKinsey & Company. Из опроса, проведенного среди работников модной сферы, следует, что 51% специалистов отрасли оценили уровень вознаграждений за работу как «плохой» или «очень плохой», а 34% заявили, что хотели бы перейти в другую сферу<sup>3</sup>. Текущий уровень финансовой мотивации их не устраивает, как и не соблюдение отрасли принципов более актуальной ESG-повестки. Таким образом, для привлечения и развития компетенций талантливых специалистов, представителям индустрии моды следует увеличить зарплаты и соответствовать стратегическим принципам ESG-производства.

2. *Культурный риск-фактор.* Мировую экономику последних пяти лет можно охарактеризовать как нестабильную и зависимую от внешних обстоятельств, что неминуемо влияет на индустрию моды. В упомянутом отчете агентства McKinsey & Company специалисты предсказывали, что в 2023 г. сектор предметов роскоши вырастет на 5–10% в силу резкого восстановления китайской экономики, а привычный европейский рынок, напротив, покажет умеренный рост в 3–8%. Данный прогноз вполне оправдался. Страны АТР стабильно показывают позитивную динамику роста, следовательно, теперь брендам следует отойти от западной культурной парадигмы, чтобы завоевать большую платежеспособную

<sup>1</sup> The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather // Global management consulting | McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive-section-header-2023> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>2</sup> Акции Microsoft поставили рекорд после прогноза о годовом доходе от ИИ от 10 млрд долл. // Forbes.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/491031-akcii-microsoft-postavili-rekord-posle-prognoza-o-godovom-dohode-ot-ii-ot-10-mlrd> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>3</sup> The State of Fashion 2022: как изменится мода в следующем году // Журнал Beinopen [Электронный ресурс]. URL: <https://beinopen.ru/article/the-state-of-fashion-2022> (дата обращения: 03.01.2024).

аудиторию в странах с формирующимся рынком. В силу изменений в мировой экономике и политике акторам индустрии моды следует искать таланты не только в Европе и США, но и в странах Азии, чтобы создавать коммерческие продукты и услуги, а также рекламные кампании с учетом локальных культурных особенностей и стратегического культурного риск-фактора [19]. В этом стратегическом направлении уже развиваются бренды Louis Vuitton и Gucci, которые приглашают корейских лидеров мнений («айдолов») на показы и делают их своими амбассадорами для достижения целей своей коммуникационной стратегии<sup>1</sup>.

### **Анализ лучших практик стратегического развития талантов индустрии моды**

Ю.Г. Одегов считает, что «управление талантами может рассматриваться как область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса; а также как выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе» [20]. Для привлечения и удержания талантов должны создаваться удовлетворяющие потребности сотрудников условия [21; 22; 23; 24]. Особая среда, основанная на сформированной креативной корпоративной культуре, формирует инновационность талантов [25; 26]. Компании должны концентрироваться не только на поиске и привлечении талантливых будущих сотрудников, но и на глубоком развитии компетенции у уже сформированного штата работников.

Для стратегического развития и удержания талантов предприятия индустрии моды создают собственные образовательные проекты, а также сотрудничают с ведущими университетами мира. Например, группа компаний LVMH в 2014 г. инициировала премию, направленную на выявление и поддержку молодых талантливых дизайнеров — LVMH Prize for Young Fashion Designers. Победители получают денежные призы в размере 300 000 евро и персональную помощь в развитии профессиональных компетенций<sup>2</sup>. Однако, чтобы оставаться востребованными на рынке, модным предприятиям следует развивать таланты не только дизайнеров, но и создателей инноваций. Трансфер технологий активно практикуется в группе компаний LVMH. Она инициировала программу поддержки талантливых предпринимателей и разработчиков: бизнес-инкубатор «Дом стартапов», в котором ежегодно участвуют 50 создателей международных инновационных сервисов<sup>3</sup> и инициатива, поощряющая предпринимательство в индустрии роскоши «DARE» для развития талантов посредством командной разработки открытых инноваций.

Корпорация Kering практикует индивидуальный подход к каждому сотруднику, а также предоставляет для работы различные ресурсы, что позволяет реализовывать творческий потенциал работников и заботиться об окружающей среде в соответствии с их ESG-приоритетами.

<sup>1</sup>31 K-POP IDOLS AND GROUPS WHO ARE NOW AMBASSADORS FOR LUXURY BRANDS IN 2023 // BURO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.buro247.my/fashion/trends/k-pop-idols-brand-ambassadors-for-fashion-houses.html> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>2</sup>The LVMH Prize for Young Fashion Designers // LVMH. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/leadership-entrepreneurship/the-lvmh-prize-for-young-fashion-designers-initiative-lvmh/> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>3</sup> Лидерство и предпринимательство // LVMH. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lvmh.ru/группа/обязательства-lvmh/лидерство-и-предпринимательство/la-maison-des-startups-инициатива-lvmh/> (дата обращения: 08.06.2024).



Институт наставничества популярен для развития талантов отрасли. Фонд CFDA/Vogue Fashion Fund, нацеленный на поиск и поддержку начинающих дизайнеров, предоставляет финансовые гранты и наставничество от признанных профессионалов отрасли<sup>1</sup>. Стипендиальная программа Gucci Change makers предоставляет стипендии студентам из разных стран, которые хотят сделать карьеру в сфере моды, а также возможности для наставничества и стажировки<sup>2</sup>. Программы наставничества Prada Group направлены на воспитание молодых талантов посредством наставничества и обучения, предоставление им навыков, необходимых для достижения успеха на рынке<sup>3</sup>.

## Заключение

Креативная индустрия активно развивается, поэтому следует особенно тщательно подходить к стратегическому развитию талантов предприятий данной отрасли. Стратегически инвестирование в поиск, развитие и удержание квалифицированных и мотивированных сотрудников дает компании сильную команду, которая способна приносить большую прибыль.

Инструментами, помогающими индустрии моды управлять талантами, являются: привлечение сотрудников из разных стран, создание собственных образовательных институций, увеличение заработных плат и соответствие трендам EGS-повестки, построение гибких карьерных лестниц, формирование привлекательных графиков работы, позволяющих сочетать время работы и отдыха, а также саморазвития; расширение участия в бизнесе за счет поддержки реализации собственных инициатив. Индустрии моды необходимо поддерживать не только талантливых творцов (бренд-менеджеров, дизайнеров, художников, режиссеров), но и создателей технологий, фэшн- и бренд-стратегов, которые могут изменить отрасль концептуально.

## Литература

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. В 2-х т. СПб. : СЗИУ РАНХиГС. 2019. Т. 1. 132 с.
2. *Квинт В. Л.* Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир. 2018. 160 с.
3. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. — Chicago, IL: University of Chicago Press. 2009. P. 4
4. *Porter M. E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY : Free Press. 1985.
5. *Новикова И. В.* Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики. Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160
6. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия. Экономика в промышленности / Russian Journal of Industrial Economics. 2018. 11(4): 318-326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
7. *Howkins J.* The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin Global. 2001.
8. *Florida R.* The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. Basic Books. 2002.
9. *Хворостяная А. С.* Стратегирование индустрии моды: теория и практика. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС. 272 с. (Библиотека стратега). 2021.

<sup>1</sup>About // CFDA [Электронный ресурс]. URL: <https://cfda.com/programs/designers/cfdavogue-fashion-fund> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>2</sup>Gucci Change makers North America // Equilibrium [Электронный ресурс]. URL: <https://equilibrium.gucci.com/ru/gucci-changemakers-north-america-scholarship-programs/> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>3</sup>Prada Group inclusion // Prada Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/prada-group-diversity-equity-and-inclusion.html> (дата обращения: 08.06.2024).

10. *Steven T. Hunt Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance.* US. Wiley. 2014. P. 15
11. *Khvorostyanaya A. S.* Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: International and domestic experience. E3S Web of Conferences, Vol. 460, P. 1–6, EDP Sciences (France). 2023.
12. *Campion M.* Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling [Text] / M. Campion, A.A. Fink, B.J. Ruggeberg, R.B. Odman // *Personnel Psychology.* 2011. P. 225–262.
13. *Naqvi F.* Competency Mapping and Managing Talent // *The Insfain Journal of Management Review.* 2009. Vol. 8. N 1. P. 85–94.
14. *Ulrich D.* The talent trifecta. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Volume 22, Issue 2. 2008.
15. *Stahl G., Björkman I., Farndale E., Morris S.* etc. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, P. 25-42. MIT Sloan Management Review. 53. P. 25–32.
16. *Mäkelä K., Björkman I. & Ehrnrooth M.* (2010). How do MNCs establish their talent? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business.* 45. 134–142.
17. *Одегов Ю.Г.* Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика.* 2015. № 1. С. 92–99. EDN TKKURD
18. *Steven T. Hunt Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance.* 2014. US Wiley.
19. *Новикова И. В., Самойбекова З. К.* Современные технологии стратегического управления персоналом в условиях инновационного развития предпринимательских структур // *Управленческое консультирование.* 2024. № 1. С. 84–95. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-1-84-95
20. *Khvorostyanaya A.* Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: focus on ecologic monitoring strategic communications. In *E3S Web of Conf.* (Vol. 531, p. 04022). 2024. DOI: 10.1051/e3sconf/202453104022
21. *Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E.* (1998). *The War for Talent.* The McKinsey Quarterly. 3. 44–57.
22. *Gladwell M.* *Outliers: The Story of Success.* Little, Brown and Company. 2008.
23. *Sternberg R. J.* (Ed.). *Talent and Creativity: Handbook of Gifted Education.* Cambridge University Press. 2000.
24. *Simonton D. K.* *Creativity in Science: Chance, Logic, Genius, and Zeitgeist.* Cambridge University Press. 2004.
25. *Gladwell M.* *Outliers: The Story of Success.* Little, Brown and Company. 2008.
26. *Roberts J. G., & Singleton R. A.* *Cultivating Scientific Talent: Science Education and the Development of Scientific Talent.* Routledge. 2006.
27. *Csikszentmihalyi M.* (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention.* Harper Perennial. 1996.

#### **Об авторах:**

**Новикова Ирина Викторовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, профессор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; novikovaiv5@gmail.com

**Хворостяная Анна Сергеевна**, кандидат экономических наук, Ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова; khvorostyanayaas@gmail.com

#### **References**

1. Kvint V.L. The concept of strategizing. In 2 volumes St. Petersburg : SZIU RANHiGS. [SZIU RANHiGS]. 2019. Vol. 1. 132 p.
2. Kvint V.L. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir. 2018. 160 p.
3. Polani M. *Implicit measurement.* Chicago, IL: University of Chicago Press. 2009. P. 4
4. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and maintaining superior performance.* New York : Free Press. 1985.

5. Novikova I.V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. *Social and labor research*. 2021. No. 4(45). P. 150–160. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160
6. Novikova I. V. Strategic management of the company's human resources. *Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika v promyshlennosti]*. 2018. 11(4). P. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
7. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Global. 2001.
8. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books. 2002.
9. Hovorostyanaya A. S. *Strategizing the fashion industry: theory and practice*. St. Petersburg: Northwestern Institute of Management – branch of RANEPa. 272 p. (Strategist's Library). 2021.
10. Steven T. Hunt *Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. US. Wiley. 2014. P. 15.
11. Khvorostyanaya A. S. Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: International and domestic experience. *E3S Web of Conferences*, Vol. 460, P. 1–6, EDP Sciences (France). 2023.
12. Campion M. *Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling [Text] / M. Campion A. A. Fink B. J. Rugeberg R. B. Odman // Personnel Psychology*. 2011. P. 225–262.
13. Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent // *The Insfain Journal of Management Review*. 2009. Vol. 8. N 1. P. 85–94.
14. Ulrich D. The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Volume 22, Issue 2. 2008.
15. Stahl G., Björkman I., Farndale E., Morris S. etc. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53. 2012. P. 25–42. *MIT Sloan Management Review*, 53. P. 25–32.
16. Mäkelä K., Björkman I. & Ehrnrooth M. (2010). How do MNCs establish their talent? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45. P. 134–142.
17. Odegov Yu. G. Talent management — the reality of modern management // *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2015. No. 1. P. 92–99. EDN TTKURD
18. Steven T. Hunt *Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. 2014. US Wiley.
19. Novikova I.V., Samaibekova Z. K. Modern technologies of strategic personnel management in the conditions of innovative development of entrepreneurial structures // *Administrative consulting. [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2024. No. 1. P. 84–95. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-1-84-95
20. Khvorostyanaya A. Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: focus on ecologic monitoring strategic communications. In *E3S Web of Conf. (Vol. 531, p. 04022)*. 2024. DOI: 10.1051/e3sconf/202453104022
21. Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E. (1998). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly, 3. P. 44–57.
22. Gladwell M. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company. 2008.
23. Sternberg R. J. (Ed.). *Talent and Creativity: Handbook of Gifted Education*. Cambridge University Press. 2000.
24. Simonton D. K. *Creativity in Science: Chance, Logic, Genius, and Zeitgeist*. Cambridge University Press. 2004.
25. Gladwell M. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company. 2008.
26. Roberts J. G., & Singleton R. A. *Cultivating Scientific Talent: Science Education and the Development of Scientific Talent*. Routledge. 2006.
27. Csikszentmihalyi M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial. 1996.

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

**Irina V. Novikova**, Dr. Sc. in Economics, Professor at the Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University's Moscow School of Economics, professor at School of Public Administration and a leading researcher at the Center for Strategic Studies at the Institute of Mathematical Research of Complex Systems under Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); novikovaiv5@gmail.com

**Anna S. Khvorostyanaya**, PhD in Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Research of the Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; khvorostyanayaas@gmail.com

# Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности

*Беда А. А.*

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; office@soyuz86.com

## РЕФЕРАТ

Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности являются ключевыми в современной мировой экономике, что определяется процессами ее интернализации, глобализации и регионализации. Внешнеэкономическая деятельность оказывает существенное влияние на экономическое состояние любой страны, определяя, в том числе, и уровень экономической безопасности. Экономическая безопасность представляет собой состояние защищенности национальных экономических интересов от внутренних и внешних угроз. В условиях усиления военно-политических проблем, активизации санкционного давления на Россию требуется комплексный подход к защите экономической безопасности, учитывающий множество факторов как внешней, так и внутренней среды.

Во-первых, имеется необходимость регулирования внешнеторговых отношений, что включает в себя разработку и внедрение мер по защите национальных производителей, борьбу с недобросовестной конкуренцией, а также создание выгодных условий для экспортеров, например, через заключение международных торговых соглашений с дружественными странами, которые могут снизить тарифные и нетарифные барьеры. Во-вторых, привлечение иностранного капитала должно осуществляться с оглядкой на интересы национальной экономики, так как, с одной стороны, иностранные инвестиции способствуют росту экономики, но, с другой стороны, чрезмерная зависимость от иностранного капитала, особенно в ключевых секторах экономики, может поставить под угрозу экономический суверенитет. В-третьих, требуется приложение дополнительных усилий в области энергетической безопасности, что включает в себя диверсификацию источников энергии и поставщиков, разработку альтернативных источников энергии, а также обеспечение безопасности транспортных маршрутов. В-четвертых, совершенствование правовой базы международного экономического сотрудничества способствует защите национальных интересов и предотвращению экономических конфликтов. Автор статьи предпринял усилия по оценке экономической безопасности национальной экономики на основе пороговых значений, при этом освещая ключевые внешнеэкономические аспекты, влияющие на обеспечение стабильности и развития экономики в современных условиях. В ходе исследования также были выделены основные направления, требующие особого внимания и разработки эффективных механизмов регулирования и контроля.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, аспекты, экономическая безопасность, внутренние и внешние угрозы безопасности, пороговые значения экономической безопасности, государственная экономическая политика, национальный суверенитет

**Для цитирования:** Беда А. А. Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 146–157.

## Foreign Economic Aspects of Ensuring Economic Security

*Alexandr A. Beda*

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; office@soyuz86.com

## ABSTRACT

Foreign economic aspects of ensuring economic security are key in the modern world economy, which is determined by the processes of its internalization, globalization and regionalization. Foreign

economic activity has a significant impact on the economic condition of any country, determining, among other things, the level of economic security. Economic security is a state of protection of national economic interests from internal and external threats. In the context of intensifying military-political problems and intensifying sanctions pressure on Russia, a comprehensive approach to protecting economic security is required, considering many factors of both the external and internal environment.

Firstly, there is a need to regulate foreign trade relations, which includes the development and implementation of measures to protect national producers, combat unfair competition, as well as create favorable conditions for exporters, for example, through concluding international trade agreements with friendly countries that can reduce tariff and non-tariff barriers. Secondly, attracting foreign capital should be carried out with an eye on the interests of the national economy, since, on the one hand, foreign investment contributes to economic growth, but, on the other hand, excessive dependence on foreign capital, especially in key sectors of the economy, can put threat to economic sovereignty. Third, additional efforts are required in the field of energy security, which includes diversifying energy sources and suppliers, developing alternative energy sources, and ensuring the safety of transport routes. Fourthly, improving the legal framework for international economic cooperation helps to protect national interests and prevent economic conflicts. The author of the article has made efforts to assess the economic security of the national economy based on threshold values, while highlighting key foreign economic aspects that affect the stability and development of the economy in modern conditions. The study also highlighted the main areas that require special attention and the development of effective regulatory and control mechanisms.

*Keywords:* foreign economic aspects, economic security, internal and external threats, threshold values, public policy, national sovereignty

**For citing:** Beda A. A. Foreign Economic Aspects of Ensuring Economic Security // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 146–157.

## Введение

В современном мире, полном внешних вызовов и потенциальных угроз, перечень внешнеэкономических факторов, которые могут скомпрометировать безопасность государства, значительно расширился. Во многом для современной России эти факторы связаны с обострением цивилизационного противостояния России и «коллективного Запада», а также с постоянно вводимыми против нашей страны новыми санкциями [5; 19; 20; 21; 25]. Кроме того, угрозы и вызовы национальной экономической безопасности приобретают комплексный характер. Все чаще они затрагивают не только собственно экономическую область, но и военную, политическую обстановку [13], экологическую политику [6], политику в отношении Арктики, которая приобретает стратегическое значение для России и иных стран мира из-за своих природных ресурсов и новых морских путей [28], вопросы информационной безопасности в свете цифровой трансформации общества [23], а также стратегии в области энергетики [18], транспорта [8], обеспечивающие энергетическую независимость и эффективную логистику и др.

В настоящее время под понятием национальной безопасности подразумевается не только обеспечение политической независимости и автономии государства, но и гарантирование его военно-стратегической стабильности, национального суверенитета, социально-политического равновесия, а также поддержание и развитие конкурентоспособности национальной экономики, общества и поддерживающей их идеологии. В условиях наблюдаемой политико-экономической турбулентности [4; 7; 27] и перестройки институциональной, отраслевой и региональной структуры отечественной экономики, по мнению автора, необходимо акцентировать внимание на укреплении внешнеэкономической безопасности. Это требует реализации научного подхода к формированию и осуществлению внешнеполитической и внешнеэкономической стратегии страны.

Для улучшения внешнеэкономического потенциала государства и его регионов первостепенное значение приобретают разработка и внедрение комплексных мер, направленных на диверсификацию экспорта (за счет расширения спектра предлагаемых товаров и услуг, выходящих за рамки традиционного сырьевого ассортимента) [1], укрепление внешнеэкономических связей (путем активного участия в международных экономических объединениях и интеграционных проектах) [3], улучшение инвестиционного климата для привлечения зарубежных инвестиций (включая создание благоприятных условий для иностранных инвесторов) [14], активизацию экспортно-импортных операций [2], развитие инфраструктуры международной торговли [29], а также стимулирование инноваций и научных исследований [9] с целью увеличения конкурентоспособности отечественной продукции, что в совокупности способствует экономическому росту, повышению уровня жизни населения и укреплению международного авторитета государства.

В связи с изложенным целью авторского исследования являются оценка и анализ внешнеэкономической среды, ее влияния на экономическую безопасность государства. Данное исследование направлено на выявление уязвимых зон и потенциальных угроз экономической стабильности, которые могут возникать в результате международной торговли, иностранных инвестиций, колебаний валютных курсов и мировых цен на сырьевые товары. Также исследование предусматривает разработку предложений по совершенствованию государственной политики, что должно способствовать обеспечению стабильных условий для экономического роста.

## **Материалы и методы**

Исследование внешнеэкономической безопасности России требует глубокого анализа и системного подхода к изучению данного вопроса, в частности анализа теоретических и методических разработок в данной области, представленных в современной литературе [10–12; 15–17; 22; 24]. Эти исследования предоставляют базис для глубокого понимания динамики и специфики внешнеэкономической безопасности в России.

Основываясь на данных государственных статистических органов России, а также отчетах, научных докладах, научных публикациях и нормативно-правовых документах, можно выявить ключевые аспекты и уязвимые места в структуре внешнеэкономических отношений России. Например, труды академика Российской академии наук С. Ю. Глазьева часто фокусируются на стратегических подходах к модернизации экономики и развитию производственных отраслей в условиях глобализации, что особенно актуально для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения национальной безопасности.

## **Результаты и обсуждение**

Внешеэкономические факторы играют ключевую роль в обеспечении национальной экономической безопасности России, поскольку в современном мировом порядке экономические связи и зависимости между государствами становятся все более сложными и тесными. Экономическая безопасность, как один из основополагающих компонентов национальной безопасности, опирается на способность страны обеспечить устойчивое развитие своей экономики, защищая ее от потенциальных внешних и внутренних угроз, что включает в себя защиту стратегически значимых, «странообразующих» отраслей экономики, обеспечение энергетической безопасности, защиту национальных рынков труда и капитала, а также укрепление экономического суверенитета в целом.



Внешнеэкономическая активность России оказывает значительное влияние на ее экономическое благосостояние и безопасность. Это связано с тем, что Россия является крупным экспортером энергоресурсов, что обеспечивает значительную часть доходов федерального бюджета. В то же время, зависимость от мировых цен на нефть и газ создает уязвимости, поскольку колебания на мировых рынках могут непосредственно повлиять на экономическую стабильность страны. Сохранение и укрепление экономической безопасности, в этой связи, требует от России диверсификации экономики, развития высокотехнологичных отраслей, повышения уровня инновационной активности, разработки и реализации мер по защите национального производства и рынков. Это также включает в себя развитие и углубление международного экономического сотрудничества, поиск новых рынков сбыта, принятие мер по повышению конкурентоспособности российских товаров и услуг.

Одним из важнейших направлений в обеспечении экономической безопасности России в современных условиях является защита от внешнего давления и санкций. В этой связи актуализируется вопрос о создании эффективных механизмов противодействия санкциям, в том числе путем развития финансовой и платежной систем, снижения зависимости от иностранных валют, а также укрепления международных альянсов с дружественными странами. То есть экономическая безопасность России опирается на сложную сеть внутренних и внешних факторов, требующих грамотного управления и координации в интересах обеспечения стабильного развития страны, укрепления ее экономического суверенитета и повышения уровня жизни ее граждан.

Интерпретация экономической безопасности через систему критериев и показателей с использованием пороговых значений позволяет количественно оценить состояние экономики страны, идентифицировать потенциальные угрозы и разработать меры по их предотвращению и устранению. Это основывается на принципе разделения областей на «безопасные» и «опасные» с точки зрения экономической стабильности, устойчивости их развития и функционирования. Ключевыми показателями экономической безопасности являются способность государства выполнять свои функции в режиме расширенного воспроизводства; размер государственного долга; конкурентоспособность экономики; продовольственная безопасность; структура внешней торговли, устойчивость финансовой системы, уровень поддержки государством потенциала страны в научной сфере, социальная стабильность, суверенитет государства, уровень участия государства в регулировании экономических процессов в стране.

Показатели, характеризующие экономическую безопасность страны, согласно Указу Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», включают 40 индикаторов, основные из них приведены в табл. 1.

Анализ представленных данных позволяет оценить ключевые аспекты экономического развития и достижения стратегических целей за период с 2020 по 2023 гг. Так, индекс физического объема ВВП показывает общий рост за период, что свидетельствует о положительной в целом динамике экономического развития, несмотря на реализованные угрозы экономической безопасности, связанные с пандемией Covid-19 и санкциями. В частности, в 2022 г. снижение индекса физического объема добавленной стоимости наблюдалось в оптовой и розничной торговле на 12,7%, в отрасли водоснабжения, водоотведения, сбора и утилизации отходов на 6,8%, в обрабатывающих производствах на 2,5%, в транспортировке и хранении на 1,8%. Одновременно с этим ряд отраслей показали положительную динамику: сельское хозяйство выросло на 6,7%, строительство на 5%, гостиницы и рестораны на 4,3%, государственное управление на 4,1%, информация и связь

**Некоторые показатели экономической безопасности Российской Федерации,  
2020–2023 гг.**

Table 1. Some indicators of economic security of the Russian Federation, 2020–2023

Показатель	2020	2021	2022	2023
Индексы физического объема ВВП, % к прошлому году	97,3	105,9	98,8	103,6
ВВП на душу населения по паритету покупательной способности, долл.	29 758	33 850	36 761	36 250
Доля инвестиций в основной капитал в ВВП, в текущих ценах, % к итогу	21,5	19,3	19,8	22,0
Индекс производительности труда, % к прошлому году	99,6	103,9	97,2	н/д
Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП, в % к итогу	25,0	23,4	22,2	23,5
Степень износа основных фондов, на конец года, %	39,0	40,5	40,5	н/д
Прирост высокопроизводительных рабочих мест, %	5,9	3,0	1,1	5,5
Уровень инновационной активности организаций, %	9,1	10,8	11,9	11,0
Энергоемкость ВВП (кг условного топлива на 10 тыс. руб.)	77,93	74,97	73,92	74,51
Доля населения трудоспособного возраста в общей численности населения, %	56,3	56	57,2	57
Индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающей промышленности (без малых предприятий), %	–3	–2	2	2,7

Источник: составлено автором с использованием данных Росстата, см.: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pok-bezopasn.htm>, а также данных различных интернет-источников.

на 0,5%, добыча полезных ископаемых на 0,4%, что указывает на неравномерность развития различных секторов экономики<sup>1</sup>.

ВВП на душу населения по паритету покупательной способности также показывает устойчивый рост с 2020 по 2022 г., однако в 2023 г. происходит незначительное снижение, которое можно связать с колебаниями обменного курса рубля, его достаточное высокой волатильностью. В то же время, вызывает обеспокоенность динамика показателя «доля инвестиций в основной капитал в ВВП». Его численное значение ни в один из годов наблюдаемого периода не достигает порогового значения в 40% — это говорит о потенциально недостаточном уровне вложений в развитие экономики, что несет с собой угрозы экономической безопасности долгосрочного характера.

Индекс производительности труда указывает на колебания эффективности труда с тенденцией к снижению в 2023 г., что требует дополнительного анализа при-

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/203214> (дата обращения: 25.04.2024).

чин этого явления. По нашему мнению, это может быть связано с внешнеэкономическим фактором, а именно с трудностями в приобретении и эксплуатации современного высокопроизводительного оборудования на предприятиях, которое, зачастую, является импортным. Заметим, что высокая импортозависимость российской (а до того — советской) экономики от производственного оборудования — одна из застарелых проблем [26]. Несмотря на многочисленные попытки ее решения, а также достигнутый в некоторых отраслях прогресс, в целом она требует дальнейших усилий, так как далека от разрешения.

Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в целом соответствует установленным порогам экономической безопасности и даже превышает пороговое значение (25% в 2020 г.), что является положительной тенденцией, способствующей инновационному развитию экономики. В то же время, здесь, как и в вышеприведенном пункте, имеются проблемы, обусловленные внешнеэкономической безопасностью. Производство в высокотехнологичных и наукоемких отраслях во многом базируется на использовании импортного оборудования. Поэтому необходим как поиск его альтернативных поставщиков из дружественных стран, так и организация собственных импортозамещающих производств.

Степень износа основных фондов превышает допустимый максимум в 35%, что может указывать на отсроченные инвестиции в обновление и расширение производственных мощностей. В то же время это тесно связано с обсуждаемой нами проблемой высокой импортозависимости России от поставок иностранного оборудования. Так, по состоянию на 2022 г., когда наша страна подверглась санкционному «удару» со стороны группы недружественных стран при ведущей роли США, по данным Минпромторга России, «доля импорта в сфере станкостроения составляла более 90%, тяжелого машиностроения — 60–80%, в легкой промышленности — 70–90%, в электронной промышленности — 80–90%, в машиностроении для пищевой промышленности — 60–80%»<sup>1</sup>. Очевидно, что быстро преодолеть такую высокую импортозависимость если и не невозможно, то крайне затруднительно.

С указанными причинами связан и недостаточный прирост высокопроизводительных рабочих мест. В 2021 и 2022 гг. значение этого показателя не достигает установленного порога в 5%, что может отразиться на производительности и конкурентоспособности экономики. И хотя в 2020 и 2023 гг. пороговое значение превышено, высокая волатильность данного индикатора порождает сомнения в устойчивости его достижения.

В целом, анализ показывает, что несмотря на достигнутые успехи в некоторых областях, существует ряд аспектов, требующих дополнительных усилий для повышения устойчивости экономического роста и улучшения социально-экономического положения населения, что требует повышенного внимания органов публичного управления не только к внутри-, но и к внешнеэкономическим факторам, определяющим национальную экономическую безопасность Российской Федерации.

В то же время нельзя не отметить и некоторые успехи в развитии экономики России, если оценивать ее в международном контексте, которые могут быть связаны с воздействием антироссийских санкций на страны, которые их вводили. То есть наблюдается интересный эффект: внешнеэкономические аспекты экономической безопасности страны оказывают влияние на ее обеспечение во всех странах, как проводящих пассивную (защитную), так и активную (агрессивную) политику в этих вопросах. Так, 2022 г., согласно данным специализированного журнала *World Economics*, экономика России заняла пятое место в мировом рейтинге по объему

<sup>1</sup>[Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5407049> (дата обращения: 25.04.2024).

ВВП, исчисленному на основе паритета покупательной способности (ППС), достигнув показателя в 5,51 трлн долл.<sup>1</sup>.

Этим Россия утвердилась в лидерах, сохраняя данную позицию второй год подряд. Перед Россией в рейтинге находятся такие страны, как Япония — 5,68 трлн, Индия — 15,87 трлн, США — 23,15 трлн и лидер списка — Китай, чей ВВП по ППС достигает 31,56 трлн долл. Соответствующие данные приведены в табл. 2. По оценкам аналитиков World Economics, российская экономика превзошла по покупательной способности все европейские страны, включая Германию с показателем 5,01 трлн, Францию — 3,53 трлн, Великобританию — 3,48 трлн и Италию — 3,18 трлн долл.

Укрепление позиций России на пятой строчке рейтинга мировых экономик, вероятно, напрямую коррелирует с ключевыми событиями 2022 г., включая высокие доходы от экспорта нефти и газа, а также укрепление российского рубля. Это отмечает Bloomberg Economics, сравнивая российскую экономическую ситуацию с ситуацией Германии, которая располагается в рейтинге непосредственно за Россией, при этом показывает стагнацию. Однако следует заметить, что значительное ослабление рубля по отношению к доллару США — почти на 30% с начала текущего года — способно нивелировать различие в темпах роста экономик России и Германии, что потенциально может вернуть Россию на шестое место в мировом рейтинге.

Необходимо отметить, что способность не только выдерживать санкционное давление, но и демонстрировать последующий рост в мировых экономических рейтингах свидетельствует о присутствии высокой устойчивости и диверсификации экономической системы, основанной на принципах смешанной экономики. Такая система предполагает наличие эффективного производства, активных инвесторов, а также руководителей предприятий, которые осуществляют необходимые усилия на пути развития производственных мощностей.

Таблица 2

**Список стран по ВВП (ППС)**  
Table 2. List of countries by GDP (PPP)

Ранг	Страна	Данные ВВ, 2022 г.		Данные МВФ, 2022 г.	
		млрд долл.	Доля в мире, %	млрд долл.	Доля в мире, %
1	Китай	30 337	18,47	30 217	18,44
2	США	25 440	15,51	25 463	15,54
3	Индия	11 905	7,23	11 901	7,26
4	Япония	5704	3,47	6145	3,75
5	Россия	5327	3,24	4770	2,91
6	Германия	5323	3,24	5370	3,28
7	Индонезия	4038	2,46	4037	2,46
8	Бразилия	3839	2,34	3837	2,34
9	Франция	3764	2,30	3696	2,26
10	Великобритания	3678	2,23	3717	2,27

Источник: World Economics.

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/08/07/988782-rossiiskaya-ekonomika-po-pokupatelnoi-sposobnosti-obognala-nemetskuju> (дата обращения: 25.01.2024).

Важную роль в этом играет также тесная интеграция России в систему внешне-экономических взаимодействий. Как предполагалось авторами санкций, это могло бы стать стратегической уязвимостью нашей страны. Но выяснилось, что вклад России в мирохозяйственные процессы не тождественен ее доле в мировой экономике. В этой связи попытки изолировать российскую экономику потерпели неудачу. На сегодняшнем этапе развития мира наблюдается тенденция отхода от однополярного устройства к формированию многополярного, сопровождающаяся усилением глобальной нестабильности и конфликтности, в том числе в геополитическом и экономическом аспектах.

Как отмечено в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, проявляется стремление к перераспределению власти в пользу новых центров влияния, что сопровождается переосмыслением международного права и изменениями в политических, экономических сферах. Сегодня международные экономические отношения испытывают давление угроз экономической безопасности, среди которых выделяются военно-политические угрозы и использование экономики как инструмента для достижения политических целей. Помимо этого, изменение геополитического климата начинает оказывать давление и на национальную безопасность, угрожая дефицитом ресурсов, что обостряет конкуренцию за доступ к ним.

Следует отметить, что в этих условиях Россия сохраняет относительно высокий уровень экономического суверенитета и стабильности, однако сталкивается с рядом вызовов, включающих в себя глобальную конкуренцию, структурные дисбалансы мировой экономики, дискриминационное отношение, испытывает давление в зонах своих экономических интересов и на границах, а также ряд других проблем внутреннего и внешнего характера.

## **Заключение**

Рассмотрев вопросы, связанные с внешнеэкономическими аспектами обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, можно сделать вывод, что современные глобальные вызовы и угрозы требуют от страны комплексного и гибкого подхода к обеспечению своего экономического суверенитета на мировой арене. Сложность и многогранность задач, стоящих перед государством, в свете продолжающегося санкционного давления «коллективного Запада» диктуют необходимость адаптации существующих и разработки новых стратегий и механизмов защиты национальных интересов.

Опыт прошлых десятилетий и анализ текущей экономической ситуации показывают, что ключом к успешному обеспечению внешнеэкономической безопасности являются глубокое понимание глобальных процессов, умение быстро адаптироваться к меняющимся международным вызовам, а также прогнозировать и предупреждать потенциально возможные риски и угрозы. Стратегическое планирование, основанное на научно проработанной системе аналитического обеспечения, должно стать фундаментом для разработки и реализации мер по обеспечению стабильности и безопасности в развитии России.

Кроме того, наличие устойчивого и масштабного внутреннего рынка, диверсификация экспорта, развитие инновационного сектора, укрепление инвестиционного климата и активное участие в международных экономических отношениях и проектах с дружественными странами должны стать приоритетными направлениями в деятельности государственных и негосударственных институтов. Все это, в совокупности с укреплением экономической независимости, фокусом на научные и технологические исследования и разработки, позволит России не только адекватно реагировать на внешние угрозы, но и активно формировать условия для своего устойчивого развития.

## Литература

1. Александров Д. Г., Колпаков П. А., Матиив В. М. Диверсификация национального экспортного энергопакета России в условиях экономических санкций и диверсий на газопроводах: «Северный поток» и «Северный поток-2» // Экономика строительства. 2023. № 1. С. 141–147.
2. Анисимова Я. А., Плотников В. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 2. С. 10–23.
3. 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.
4. Беда А. А., Зубатов М. А., Плотников В. А. Устойчивость развития региональных рынков социально значимых услуг и ее связь с экономической безопасностью // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 61–64.
5. Боркова Е. А. Обеспечение экономической безопасности через сглаживание субнациональных пространственных единиц посредством использования механизма государственного-частного партнерства // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 4(142). С. 25–30.
6. Боркова Е. А. Теоретико-методические аспекты обеспечения эколого-экономической безопасности и устойчивое развитие (на примере арктических территорий) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3–2 (141). С. 67–72.
7. Вертакова Ю. В., Ильясов Р. Х., Плотников В. А. Региональная дифференциация развития промышленности в современной России // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 3. С. 179–184.
8. Волкова А. А. Перспективы направления развития транспортно-логистической инфраструктуры Северного морского пути // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. № 1. С. 133–142.
9. Волкова Т. А., Волкова С. А. Роль инноваций в обеспечении экономической безопасности региональных систем // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. № 4. С. 277–284.
10. Глазьев С. Ю. Основа обеспечения экономической безопасности страны — альтернативный реформационный курс // Российский экономический журнал. 1997. № 1. С. 3–19.
11. Глазьев С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития. М. : Институт экономических стратегий, Русский биографический институт. 2015. 60 с.
12. Коротков Э. М., Беляев А. А. Управление экономической безопасностью общества // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 39–42.
13. Кузьменков А. М., Плотников В. А., Рукинов М. В. Национальная экономическая безопасность и ее военно-политические аспекты // Управленческое консультирование. 2018. № 11 (119). С. 71–80.
14. Лыткин С. О. Привлечение прямых иностранных инвестиций: проблемы и пути решения в условиях санкций // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 6. С. 1841–1854.
15. Мамбетшаева А. Э. Обеспечение экономической безопасности национального хозяйства России // Финансовые рынки и банки. 2021. № 8. С. 52–58.
16. Мельников А. Б., Фалина Н. В. Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности региона. Краснодар : КубГАУ. 2020. 223 с.
17. Низамов С. С. Критерии и показатели экономической безопасности государства // Право: ретроспектива и перспектива. 2022. № 3 (11). С. 23–27.
18. Палеев Д. Л., Черняев М. В. Пути укрепления энергетической безопасности России в условиях обострения геополитической ситуации // Экономические системы. 2022. № 4. С. 154–164.
19. Плотников А. В. Пути преодоления современного санкционного кризиса в России // Экономическое возрождение России. 2022. № 4 (74). С. 132–138.
20. Плотников В. А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21.



21. *Погодина В. В., Редькина Т. М., Смирнов А. А.* Вызовы экономической безопасности России в условиях проведения специальной военной операции // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 5 (143). С. 82–85.
22. *Смирнова Л. Я., Темняков Д. А.* Экономическая безопасность современной России // Криминологический журнал. 2021. № 2. С. 127–130.
23. *Тесленко И. Б., Дигилина О. Б.* Цифровые технологии как современный фактор обеспечения экономической безопасности // Индустриальная экономика. 2022. № 3. С. 90–95.
24. *Филиппова И. А., Бакунькина Н. М., Бузуев Н. К.* Экономическая безопасность в современной России // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2021. № 2 (94). С. 68–71.
25. *Цехомский Н. В.* Инвестиционная поддержка промышленного развития в условиях санкций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 4 (54). С. 5–9.
26. *Черникова А. А., Вертакова Ю. В., Плотников В. А.* Импортозамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов // Экономика и управление. 2016. № 10 (132). С. 28–39.
27. *Юсуфова А. М.* Экономическая безопасность предприятий: подходы к обеспечению в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6–1 (144). С. 188–193.
28. *Borkova E. A., Plotnikov V. A., Smeshko O. G., Ushakova E. V.* Sustainable development policy and environmental sustainability in the Arctic territories // Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development. Proceedings of the 3d International Scientific Conference on Sustainable Development. Cham, Switzerland, 2023. P. 201–210.
29. *Mao H., Cui G., Hussain Z., Shao L.* Investigating the simultaneous impact of infrastructure and geographical factors on international trade: evidence from Asian economies // Heliyon. 2024. Vol. 10 (1). P. 237.

#### Об авторе:

**Беда Александр Анатольевич**, старший преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); office@soyuz86.com

#### References

1. Aleksandrov D. G., Kolpakov P. A., Mativ V. M. Diversification of Russia's national export energy package in the context of economic sanctions and sabotage on gas pipelines: Nord Stream and Nord Stream 2 // Construction Economics. [Ekonomika stroitel'stva]. 2023. N 1. P. 141–147. (In Russ.)
2. Anisimova Ya. A., Plotnikov V. A. Economic security, sanctions and reorientation of Russian foreign trade flows // News of the South-West State University. Ser.: Economics. Sociology. Management [Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment]. 2023. T. 13. N 2. P. 10–23. (In Russ.)
3. 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: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]. 2023. N 2 (56). P. 26–30. (In Russ.)
4. Beda A. A., Zubatov M. A., Plotnikov V. A. Sustainability of development of regional markets of socially significant services and its connection with economic security // Natural-humanitarian studies [Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya]. 2023. N 6 (50). P. 61–64. (In Russ.)
5. Borkova E. A. Ensuring economic security through smoothing subnational spatial units through the use of the mechanism of public-private partnership // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2023. N 4 (142). P. 25–30. (In Russ.)
6. Borkova E. A. Theoretical and methodological aspects of ensuring environmental and economic security and sustainable development (on the example of Arctic territories) // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2023. N 3–2 (141). P. 67–72. (In Russ.)
7. Vertakova Yu. V., Ilyasov R. Kh., Plotnikov V. A. Regional differentiation of industrial development in modern Russia // Problems of economics and legal practice [Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki]. 2023. T. 19. N 3. P. 179–184. (In Russ.)

8. Volkova A. A. Prospective directions for the development of transport and logistics infrastructure of the Northern Sea Route // News of the South-Western State University. Ser.: Economics. Sociology. Management [Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment]. 2024. N 1. P. 133–142. (In Russ.)
9. Volkova T. A., Volkova S. A. The role of innovation in ensuring the economic security of regional systems // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii]. 2020. N 4. P. 277–284. (In Russ.)
10. Glazyev S. The basis for ensuring the economic security of the country is an alternative reform course // Russian Economic Journal [Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal]. 1997. N 1. P. 3–19. (In Russ.)
11. Glazyev S. Yu. On urgent measures to strengthen Russia's economic security and bring the Russian economy onto a trajectory of accelerated development. Moscow : Institute of Economic Strategies, Russian Biographical Institute [Rossiiskii biograficheskii institut]. 2015. 60 p. (In Russ.)
12. Korotkov E. M., Belyaev A. A. Managing the economic security of society // Management in Russia and abroad [Menedzhment v Rossii i za rubezhom]. 2001. N 6. P. 39–42. (In Russ.)
13. Kuzmenkov A. M., Plotnikov V. A., Rukinov M. V. National economic security and its military-political aspects // Management consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2008. N 11 (119). P. 71–80. (In Russ.)
14. Lytkin S. O. Attracting foreign direct investment: problems and solutions under sanctions // Economics, entrepreneurship and law. 2022. Vol. 12. N 6. P. 1841–1854. (In Russ.)
15. Mambetshaeva A. E. Ensuring the economic security of the Russian national economy // Financial markets and banks [Finansovye rynki i banki]. 2021. N 8. P. 52–58. (In Russ.)
16. Melnikov A. B., Falina N. V. Foreign economic aspects of ensuring the economic security of the region. Krasnodar: KubGAU. 2020. 223 p. (In Russ.)
17. Nizamov S. S. Criteria and indicators of economic security of the state // Law: retrospective and perspective [Pravo: retrospektiva i perspektiva]. 2022. N 3 (11). P. 23–27. (In Russ.)
18. Paleev D. L., Chernyaev M. V. Ways to strengthen Russia's energy security in the context of an aggravated geopolitical situation // Economic systems [Economicheskkiye sistemy]. 2022. N 4. P. 154–164. (In Russ.)
19. Plotnikov A. V. Ways to overcome the modern sanctions crisis in Russia // Economic revival of Russia [Economicheskoye vozrozhdeniye Rossii]. 2022. N 4 (74). P. 132–138. (In Russ.)
20. Plotnikov V. A. Prospects for economic development in conditions of post-normality // News of the St. Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2022. N 6 (138). P. 15–21. (In Russ.)
21. Pogodina V. V., Redkina T. M., Smirnov A. A. Challenges to the economic security of Russia in the context of a special military operation // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2023. N 5 (143). P. 82–85. (In Russ.)
22. Smirnova L. Ya., Temnyakov D. A. Economic security of modern Russia // Criminological Journal [Kriminologicheskii zhurnal]. 2021. N 2. P. 127–130. (In Russ.)
23. Teslenko I. B., Digilina O. B. Digital technologies as a modern factor in ensuring economic security // Industrial Economics [Industrial'naya ekonomika]. 2022. N 3. P. 90–95. (In Russ.)
24. Filippova I. A., Bakunkina N. M., Buzuev N. K. Economic security in modern Russia // Bulletin of the Ulyanovsk State Technical University [Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta]. 2021. N 2 (94). P. 68–71. (In Russ.)
25. Tsekhomsky N. V. Investment support for industrial development under sanctions // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]. 2022. N 4 (54). P. 5–9. (In Russ.)
26. Chernikova A. A., Vertakova Yu. V., Plotnikov V. A. Import substitution as an economic policy tool for managing the risks of import dependence: choice of approaches // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2016. N 10 (132). P. 28–39. (In Russ.)
27. Yusufova A. M. Economic security of enterprises: approaches to ensuring in the conditions of modern political and economic turbulence // News of the Saint Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2023. N 6–1 (144). P. 188–193. (In Russ.)
28. Borkova E. A., Plotnikov V. A., Smeshko O. G., Ushakova E. V. Sustainable development policy and environmental sustainability in the Arctic territories // Finance, Economics, and Industry

- for Sustainable Development. Proceedings of the 3d International Scientific Conference on Sustainable Development. Cham, Switzerland, 2023. P. 201–210.
29. Mao H., Cui G., Hussain Z., Shao L. Investigating the simultaneous impact of infrastructure and geographical factors on international trade: evidence from Asian economies // Heliyon. 2024. Vol. 10 (1). P. e23791.

***About the author:***

**Aleksandr A. Beda**, Senior Lecturer of the St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation); office@soyuz86.com

## Развитие государственной поддержки молодежного политического лидерства: современные вызовы и перспективы

Агафонов А. В.

Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация; agafonov.aleksey@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В статье рассматривается актуальная проблематика развития государственной поддержки молодежного политического лидерства в контексте современных вызовов и перспектив, обусловленных в первую очередь глобальным трендом на цифровизацию.

Методологической основой исследования являются общенаучные и политологические методы, в том числе анализ нормативно-правовой базы молодежной политики и программ государственной поддержки; сравнение механизмов поддержки молодежного лидерства на различных этапах государственного развития; ретроспективный подход к происхождению и развитию поддержки молодежного политического лидерства; системный подход к изучению молодежного политического лидерства как важной составляющей целостной молодежной политики.

Объектом исследования являются современные механизмы государственной поддержки молодежного политического лидерства. Предметом исследования является направление развития проектной деятельности в контексте государственной поддержки молодежного политического лидерства. Автор проводит анализ текущего состояния государственных проектов поддержки молодежи и встроенных в них систем поддержки молодежного политического лидерства в контексте особенностей молодежной политики и разнообразия ее акторов. Изучается потенциал национальных проектов и проектов отдельных политических партий для развития молодежного политического лидерства. Отмечается роль «Росмолодежи» в координации проектной деятельности.

Особое внимание уделено развитию государственных проектов поддержки молодежного политического лидерства и их соответствию современным вызовам и требованиям общества. Анализируется проект «Стратегии молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» и его влияние на развитие молодежного политического лидерства, внимание акцентируется на комплексность и преемственность заложенной в ней проектной деятельности.

Делается вывод о том, что определяющими факторами для современного этапа развития государственной политики в области поддержки молодежного политического лидерства должны быть нацеленность на национальные интересы и формирование национальной идентичности молодежи.

Результаты данного исследования окажут существенное влияние на улучшение практической работы в области государственного управления по подготовке молодежных политических кадров, совершенствование проектной деятельности, способствуя их адаптации к современным вызовам, возникающим в условиях цифровой трансформации.

*Ключевые слова:* молодежная политика, молодежное политическое лидерство, молодежный политический лидер, государственный проект, стратегия молодежной политики, государственное управление

**Для цитирования:** Агафонов А. В. Развитие государственной поддержки молодежного политического лидерства: современные вызовы и перспективы // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 158–171.

## Development of the State Support for Youth Political Leadership: Current Challenges and Prospects

Alexey V. Agafonov

State University of Management, Moscow, Russian Federation; agafonov.aleksey@mail.ru

### ABSTRACT

The article examines most actual problems of the development of state support for youth political leadership in the context of modern challenges and prospects, primarily due to the global trend towards digitalization.

The methodological basis of the research is general scientific and political science methods, including the analysis of the regulatory framework of youth policy and state support programs; comparison of mechanisms for supporting youth leadership at various stages of state development; a retrospective approach to the origin and development of support for youth political leadership; a systematic approach to the study of youth political leadership as an important component of a holistic youth policy.

The object of the study is the modern mechanisms of state support for youth political leadership. The subject of the study is the directions of development of project activities in the context of state support for youth political leadership. The author analyzes the current state of state youth support projects and the youth political leadership support systems built into them in the context of the specifics of youth policy and the diversity of its actors. The potential of national projects and projects of individual political parties for the development of youth political leadership is being studied. The role of "Rossmolodezh" in the coordination of project activities is noted.

Special attention is paid to the development of state projects to support youth political leadership and their compliance with modern challenges and requirements of society. The project "Strategies of youth policy in the Russian Federation for the period up to 2030" and its impact on the development of youth political leadership are analyzed, attention is focused on the complexity and continuity of the project activities inherent in it.

It is concluded that the focus on national interests and the formation of national identity of youth should be decisive for the current stage of development of state policy in the field of support for youth political leadership.

The results of this study will have a significant impact on improving practical work in the field of public administration for the training of youth political personnel, improving project activities, contributing to their adaptation to modern challenges arising in the context of digital transformation.

**Keywords:** youth policy, youth political leadership, youth political leader, state project, Youth policy strategy, public administration

**For citing:** Agafonov A. V. Development of the State Support for Youth Political Leadership: Current Challenges and Prospects // Administrative consulting. 2024. N 4. P. 158–171.

### Введение

Молодежь выступает как главный инициатор изменений и одновременно является стратегическим ресурсом государства. Согласно официальным данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), на начало 2023 г. общее число молодежи в Российской Федерации достигает 37,9 млн человек в возрастной группе от 14 до 35 лет (25,9% населения России)<sup>1</sup>. Политическая активность молодежи является важнейшим аспектом современного общества.

Современный этап развития государственной молодежной политики характеризуется новой формой поддержки молодежного политического лидерства — участием в государственных молодежных проектах. Выбор такого вектора развития может объясняться определенным разочарованием в реализации политики поддержки

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 09.06.2024).

конкретных молодежных организаций, деятельность которых со временем утратила интерес со стороны основной массы молодого поколения России.

Вместе с тем исследования демонстрируют усиление позиций молодежи в социально-политическом контексте. На данном этапе молодежную политику следует воспринимать как «многомерную, сложную систему дискурсов, диспозиций, программ и проектов, деятельности социальных и политических структур, конкретных социальных практик работы с молодежью, ориентированных на управление транзитом молодежи и формирование у нее жизненных стратегий» [8].

Очевидна прямая корреляция участия молодежных политических лидеров в молодежных проектах с ростом их ответственности и формированием позитивного «образа власти». Весьма обоснованным выглядит исследовательский вывод о том, что молодежные политические лидеры представляют собой перспективную субэлитную группу, «которая может быть эффективно инкорпорирована в структуру современного российского политического класса», стать фактором его обновления, демонстрируя тем самым готовность системы к адаптации к новой внешне- и внутрисполитической реальности» [9, с. 71].

Государственное управление молодежной политикой, направленное на мобилизацию социально активной молодежи для участия в государственной проектной деятельности, решает две взаимосвязанные задачи: вовлекает большое количество молодых людей, и дает возможности для мобилизации активных представителей данной социальной аудитории в области государственной службы и политической сферы.

Это обуславливает необходимость анализа развития государственной поддержки молодежного политического лидерства для построения эффективной политической системы, способствующей развитию молодежного потенциала и созданию условий для устойчивого и процветающего общества в современном социально-политическом контексте, обусловленным глобальным трендом на цифровизацию.

Объектом исследования являются современные механизмы государственной поддержки молодежного политического лидерства.

Предметом исследования является направление развития проектной деятельности в контексте государственной поддержки молодежного политического лидерства.

## **Материалы и методы**

В рамках научного исследования по заявленной проблематике используются разнообразные методологические подходы с целью всестороннего анализа современных вызовов и перспектив развития государственной поддержки молодежного политического лидерства. В исследовании использованы теоретические методы: ретроспективный метод для изучения происхождения и этапов развития поддержки молодежного политического лидерства, поиска исторических аналогов и прототипов молодежных объединений; системный метод изучения молодежного политического лидерства как части молодежной политики; системный анализ выявления на основе фактов возможных вариантов и сценариев развития государственных проектов управления молодежным политическим лидерством. Метод анализа использовался при работе с нормативно-правовой базой.

## **Проекты, направленные на формирование и развитие молодежного политического лидерства**

Молодежное политическое лидерство как феномен в научном поле является относительно молодым и «синтетическим» [18, с. 284]. Он привлекает внимание как российских [4, 10, 13], так и зарубежных исследователей своей сущностью, структурой, процессом формирования и развития, критериями выделения лидеров сре-



ди молодого поколения [21, 22, 23]. Пока не сложился научный консенсус в идентификации молодежных политических лидеров [18].

С одной стороны, это представители молодежи как социально-демографической группы, которые начали делать первые шаги в государственном управлении. С другой стороны, это выходцы из «молодежной политики».

В логике данного исследования молодежное политическое лидерство рассматривается как феномен политической действительности во взаимосвязи с молодежной политикой как сферой политической социализации молодежного лидера.

Под молодежной политикой понимается система программ, проектов, социальных практик работы с молодежью, которая формирует ценности и жизненные стратегии молодых людей, выступая лифтом социальной мобильности. На современном этапе она является важнейшей частью государственной политики, направленной на политическую социализацию молодежи [16].

Молодежное политическое лидерство формируется и развивается в русле молодежной политики. Важным элементом государственной поддержки этого процесса является внедрение проектной деятельности, направленной на привлечение и активное участие молодежи в развитии современного российского общества. Государственная поддержка особенно необходима в современных условиях, определяемых цифровизацией как глобальным трендом [1]. Она меняет природу социальной действительности, способствуя ее гибридации с проникновением онлайн и офлайн-форматов [6]. Появляется цифровое общество [7], политические процессы также приобретают цифровой формат [3]. Цифровизация влияет на сознание, самоидентификацию и восприятие окружающего мира молодых людей [11].

Представляется обоснованной точка зрения исследователей А.Х. Дзамыхова и М.Т. Дзамыховой, по мнению которых современной молодежи недостаточно исключительно личных качеств и цифровых методов для реализации лидерского потенциала, ведь они нуждаются во всесторонней поддержке для осуществления своих проектов [5].

Изучение государственной поддержки целесообразно начинать с анализа национальных проектов как комплексных программ, определяющих стратегическое развитие страны<sup>1</sup>. В первую очередь это национальный проект «Образование»<sup>2</sup>.

В структуре национального проекта «Образование» наиболее приближенным к формированию молодежного политического лидерства является федеральный проект «Молодежь России», срок реализации 01.01.2022–31.12.2026. Формат проекта предусматривает развитие системы поддержки молодежи посредством проведения мероприятий для повышения охвата молодежными проектами и программами и информирования молодежи о возможностях, механизмах и путях ее самореализации в России<sup>3</sup>. Ключевыми мероприятиями являются:

- всероссийский студенческий конкурс «Твой ход» (предполагаемый охват до 900 тыс. участников к 2026 г.)<sup>4</sup>;

<sup>1</sup> Национальные проекты РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>2</sup> Паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс]. URL: [https://edu.gov.ru/application/frontend/skin/default/assets/data/national\\_project/main/Паспорт\\_национального\\_проекта\\_Образование.pdf](https://edu.gov.ru/application/frontend/skin/default/assets/data/national_project/main/Паспорт_национального_проекта_Образование.pdf) (дата обращения: 10.07.2024).

<sup>3</sup> Федеральный проект «Молодежь России» [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/young/> (дата обращения: 14.06.2024).

<sup>4</sup> Более 2000 студентов станут участниками масштабного проекта «Твой ход-2023» [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/molodezhnaya-politika/76492/:~:text=Она%20пройдет%2014%20декабря%20в,платформа%20«Россия%20—%20страна%20возможностей»> (дата обращения: 14.06.2024).

- фестивали творческих сообществ «Таврида-Арт» (до 150 тыс. участников)<sup>1</sup>;
- всероссийские молодежные образовательные форумы «Территория смыслов» (до 12 тыс. участников)<sup>2</sup>.

Несмотря на то что из трех ключевых мероприятий в рамках национального проекта «Образование», курируемых Федеральным агентством по делам молодежи (самостоятельно, совместно с Министерством науки и высшего образования РФ, с АНО «Россия — страна возможностей» или общественными организациями), ни одно не имеет прямой направленности на формирование молодежного политического лидерства, они могут оказывать на него опосредованное влияние. Однако в силу своего ситуативного характера подобные мероприятия не могут быть основной системной работой по воспитанию молодежных политических лидеров, но за счет критерия эффективности в виде роста охвата молодежи данными мероприятиями они могут быть первой ступенью вовлечения лидеров среди обучающейся молодежи в системе высшего и среднего профессионального образования. Дальнейшее сопровождение политического лидера выходит за пределы реализации программ.

Основным органом государственной власти, который реализует программы, направленные на развитие и поддержку молодежных инициатив, является Федеральное агентство по делам молодежи («Росмолодежь»). Оно активно проводит работу по развитию молодежных проектов посредством федеральных и региональных программ, грантов и субсидий, выделяемых общественным организациям. Приоритетной целью «Росмолодежи» является предоставление возможностей молодежи и координация усилий для обеспечения условий их самореализации.

Следует отметить, что Федеральное агентство по делам молодежи является учредителем Международной премии #МЫВМЕСТЕ, которая проводится в ходе реализации национального проекта «Образование» (Федеральный проект «Социальная активность»). Цель премии заключается в том, чтобы «дать признание и поддержку лидерам общественно значимых инициатив, направленных на помощь людям и улучшение качества жизни в России»<sup>3</sup>. Грантовая поддержка МПЛ может осуществляться и через Фонд президентских грантов<sup>4</sup>.

Необходимо отметить, что процесс формирования молодежного политического лидерства в РФ имеет ряд специфических особенностей. Исходя из того, что молодежная политика реализуется в соответствии с законодательством «на основе межведомственного взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления при участии институтов гражданского общества, юридических лиц независимо от их организационно-правовых форм и граждан

<sup>1</sup> Положение о проведении образовательных заездов для молодых деятелей культуры и искусства «Таврида» 2023 [Электронный ресурс]. URL: [https://dtppp.ru/images/dokumenty/Pologenie\\_o\\_zaezdah\\_Tavrida-Art.pdf?ysclid=lxdz7souo1264768679](https://dtppp.ru/images/dokumenty/Pologenie_o_zaezdah_Tavrida-Art.pdf?ysclid=lxdz7souo1264768679) (дата обращения: 14.06.2024).

<sup>2</sup> Положение о Всероссийском молодежном образовательном форуме «Территория смыслов на Клязьме» [Электронный ресурс]. URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPrrJRJIUFoewruKlyl2z\\_iFeAAaNAbbGvZQOytqHMI\\_nWqOuo1EsgHmeStEqeSBBv8RPeXKquHRDboGXc1OtsNUysf0\\_bawgA9I4ewxBmNLRTEQZ\\_2FVIU0oaoSvQC34XayUdYgSk7IUEIQ%3D%3D%3Fsign%3Dzlj0dUpjTf5HyMLjzi4BmF9QKVYAXwmEYzZpxd4xML0%3D&name=Polozhenie\\_o\\_Vserossiyskom\\_molodyozhnom\\_forume.doc&nosw=1](https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPrrJRJIUFoewruKlyl2z_iFeAAaNAbbGvZQOytqHMI_nWqOuo1EsgHmeStEqeSBBv8RPeXKquHRDboGXc1OtsNUysf0_bawgA9I4ewxBmNLRTEQZ_2FVIU0oaoSvQC34XayUdYgSk7IUEIQ%3D%3D%3Fsign%3Dzlj0dUpjTf5HyMLjzi4BmF9QKVYAXwmEYzZpxd4xML0%3D&name=Polozhenie_o_Vserossiyskom_molodyozhnom_forume.doc&nosw=1) (дата обращения: 18.06.2024).

<sup>3</sup> О проведении Международной Премии #МЫВМЕСТЕ [Электронный ресурс]. URL: <https://minprom.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/9/2022/04/polozhenie-o-provedenii-mezhdunarodnoj-premii-myvmeste.pdf> (дата обращения: 10.07.2024).

<sup>4</sup> Президентские гранты [Электронный ресурс]. URL: <https://президентскиегранты.рф/?ysclid=lxh3bimw28716528220> (дата обращения: 10.07.2024).

Российской Федерации»<sup>1</sup>, социальные институции, формирующие и развивающие молодых политических лидеров, могут быть как частью государственных институтов, так и сугубо общественными организациями [17].

В общественно-политическом пространстве существуют и некоммерческие организации, направленные на поддержку талантливой молодежи и развитие их лидерского потенциала. Одной из таких организаций является фонд «Будущие лидеры», в компетенции которого входит рекрутирование нового поколения политической элиты<sup>2</sup>.

Большой пул проектов существует у общественных движений и организаций, например, свои проекты предлагает «Движение Первых», «Союз молодежи России», «Волонтеры победы» и т.д.

Наибольший интерес представляют проекты политических партий, которые непосредственным образом оказывают влияние на МПЛ. Например, партия «Единая Россия», которая реализовала два политических проекта, ориентированных на интегрирование молодежи в социально-политическую сферу, а также рекрутинг молодежи в органы законодательной власти в рамках предвыборных кампаний.

В 2006 г. начался проект «Политзавод», участники которого попали в число финалистов партии «Единая Россия» на выборах в Государственную думу Российской Федерации в 2007 г.<sup>3</sup> СМИ отмечали, что запуск проекта был обусловлен актуальным в том социально-политическом контексте лозунгом «Молодежь — в политику», и связывали его с решением «Единой России» предоставить 20% проходных мест в списках партии на выборах всех уровней<sup>4</sup>. В течение лета 2006 г. проект реализовывался в пилотных регионах, где должны были осенью пройти выборы в региональные законодательные собрания: Еврейская автономная область, Приморский край, Карелия, Тува, Чувашия, Липецкая, Новгородская и Свердловская области. По итогам отборочных туров, победители первого сезона проекта были включены в предвыборные списки «Единой России».

Результаты участия в выборной кампании оказались для первых выпускников «Политзавода» не слишком успешными — всего в трех регионах по одному человеку прошли в региональные Законодательные собрания. В качестве одной из причин неудачи «политзаводчан» могли стать внутренние противоречия среди членов партийных списков, которые не были заинтересованы уступать свои места «новобранцам», не имеющим политического опыта. Однако опыт и знакомства, приобретенные молодыми людьми за время участия в проекте, многие выпускники использовали для своей дальнейшей карьеры или политической деятельности. Таким образом, в большинстве случаев их успех имел «отложенный эффект».

В период с 2006 г. по 2024 г. в ряде регионов проект «Политзавод» был закрыт или преобразован в другие проекты по поддержке молодежного политического лидерства. Наиболее активно этот проект продолжает действовать на текущий момент в Республике Татарстан<sup>5</sup>.

В 2018 г. партия «Единая Россия» запустила аналогичный проект «ПолитСтарт», который в настоящее время реализуется в «38 субъектах РФ и распространяется

<sup>1</sup> Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ. Ст. 2 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372649/?ysclid=lf47omhn88576554393](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/?ysclid=lf47omhn88576554393) (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>2</sup> Будущие лидеры [Электронный ресурс]. URL: <https://russianleaders.org/?ysclid=lxgg2z5vm1584864738> (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>3</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/686079> (дата обращения: 28.05.2024).

<sup>4</sup> Единороссы дают дорогу молодым [Электронный ресурс]. URL: <https://vz.ru/politics/2006/4/10/29502.html?ysclid=lwxu3a2kv2332934548> (дата обращения: 03.06.2024).

<sup>5</sup> ПолитЗавод-2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://политзавод.рф/> (дата обращения: 26.04.2024).

на избирательные кампании в законодательные органы государственной власти субъектов РФ, представительные органы административных центров субъектов РФ и представительные органы муниципальных образований»<sup>1</sup>.

На примере работы политической партии «Единая Россия» и ее молодежной организации «Молодая Гвардия» видно, что руководство партии заинтересовано в притоке молодых членов партии для участия в политической борьбе за электорат. Двадцатипроцентная квота для политически активной молодежи выделяется ежегодно.

Менее масштабные, но также ориентированные на молодых политических лидеров проекты других партий также имеют место. Например, Коммунистическая партия РФ обучает юных сторонников в Центре политической учебы ЦК КПРФ<sup>2</sup>; партия ЛДПР ведет образовательный проект «Лидеры ЛДПР 3.0»<sup>3</sup>, Партия «Справедливая Россия» внедрила «Молодежный кадровый резерв «Справедливой России»<sup>4</sup>.

С 2023 г. в рамках проекта «ПолитСтарт» действует курс «Политический лидер», на котором эксперты Высшей партийной школы познакомят слушателей с основами электоральной социологии, особенностью работы в разных социальных средах, спецификой позиционирования кандидата и агитацией в цифровой среде. 150 участников успешно прошли обучение в рамках данного модуля<sup>5</sup>.

Аналогичным образом работает и «Центр политической учебы КПРФ»<sup>6</sup>. В рамках деятельности партии ЛДПР функционирует образовательно-просветительский проект «Лидеры ЛДПР 3.0». В 2019 г. в разных регионах страны (Брянск, Санкт-Петербург, Сочи, Нижний Новгород) прошли обучение более 200 руководителей региональных отделений партии и активистов молодежных организаций, местных отделений ЛДПР<sup>7</sup>. Партия «Справедливая Россия» (СР) с 2015 г. реализует партийный проект «Молодежный кадровый резерв „Справедливой России“»<sup>8</sup>.

Таким образом, очевидна разнонаправленность проектов в сфере молодежной политики, механизмы реализации которых могут влиять на формирование молодежного политического лидерства. Поэтому актуальной является проблема координации данных проектов Федеральным агентством по делам молодежи. Результатом координации деятельности различных проектов «Росмолодежи» в области молодежной политики должно стать преодоление фрагментарности деятельности отдельных проектов, их нацеленности на решение кадровых задач конкретной политической партии или движения.

<sup>1</sup> Кадровый проект Партии по привлечению, подготовке и сопровождению новых депутатов от ЕР [Электронный ресурс]. URL: <https://politstart.er.ru/site/about> (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>2</sup> КПРФ.РУ [Электронный ресурс]. URL: <https://kprf.ru/party-live/cknews/222752.html> (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>3</sup> [Электронный ресурс]. URL: <https://hantimansiysk.bezformata.com/listnews/konkursa-lideri-ldpr-3-0-romoch/94109277/> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>4</sup> Официальный сайт Социалистической политической партии «СПРАВЕДЛИВАЯ РОССИЯ — ПАТРИОТЫ — ЗА ПРАВДУ». [Электронный ресурс]. URL: <https://spravedlivo.ru/7346816> (дата обращения: 06.07.2024).

<sup>5</sup> «Единая Россия» запускает обучающий проект «ПолитСтарт» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5912940?ysclid=lwkn8xolz108576574> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>6</sup> КПРФ.РУ [Электронный ресурс]. URL: <https://kprf.ru/partylive/cknews/185367.html> (дата обращения: 17.03.2024).

<sup>7</sup> Образовательный проект «Лидеры 3.0» набирает обороты [Электронный ресурс]. URL: [https://ldpr.ru/events/LDPR\\_Party\\_School\\_Leaders\\_30\\_is\\_gaining\\_momentum/](https://ldpr.ru/events/LDPR_Party_School_Leaders_30_is_gaining_momentum/) (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>8</sup> Партийный проект «Молодежный кадровый резерв Справедливой России» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.spravedlivo.ru/7346816> (дата обращения: 10.01.2024).

## Государственная поддержка молодежного политического лидерства в условиях современных вызовов

Исследователи полагают, что «связанные с реализацией государственных проектов достижения молодых людей составляют их символический капитал, весомость которого в дальнейшем может послужить катализатором личностного развития молодого человека или его профессионального роста в качестве специалиста в той или иной области» [15, с. 8]. При этом исследователи, признавая «успешный опыт» молодежных программ, в то же время отмечают «несформированность системы ценностей и национальных интересов» как у молодого поколения, так и у молодых политиков [14, с. 71]. Данный вывод можно подтвердить исследованиями молодежи. На основе массива социологических данных, мы можем сделать вывод, что уровень «идейности» современной молодежи менее 10% [2, с. 89]. В эпоху цифровизации с ее неконтролируемой информационной свободой, в условиях распада биполярного мира и начала информационных войн, несформированность национальной идентичности помещает молодежь и наиболее активную ее политическую часть в зону риска.

Поэтому значение приобретают стратегические государственные решения и комплексные программы поддержки. В настоящее время находится в стадии доработки и утверждения Правительством Российской Федерации проект «Стратегии молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» (далее — Стратегия)<sup>1</sup>. В нем содержится системный подход к созданию механизмов государственной поддержки развития молодежного политического лидерства. Проектная деятельность при реализации Стратегии носит приоритетный характер. Так, в п. 40 отмечается создание АНО «Россия — страна возможностей» Президентом РФ В.В. Путиным в 2018 г.<sup>2</sup> Основное направление деятельности АНО «Россия — страна возможностей» — создание условий для развития молодежи, в том числе проектов, способствующих самореализации молодых людей как в личной, так и в профессиональной сферах.

Кроме того, в Стратегии подчеркивается роль Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение Первых» в развитии работы с молодежью, которое можно также отнести к реализации государственного проекта в сфере регулирования создания детско-юношеских организаций.

Собрание учредителей движения состоялось 20 июля 2022 г. в рамках финального дня Всероссийского конкурса «Большая перемена». В нем приняли участие руководители 26 детско-юношеских организаций страны, ставших учредителями данного движения. Среди участников собрания были представители таких организаций, как РДШ («Российское движение школьников»), РСО («Российские студенческие отряды»), РСМ («Российский союз молодежи»), «Большая перемена», «Юнармия» и др.

Законопроект о создании общероссийского движения был внесен в Государственную Думу 19 мая 2022 г., в день 100-летия всесоюзной пионерской организации. Исследователи сравнивают преемственность «Движения первых» с практикой пионерского движения в СССР, выделяя сходство в структуре данных организаций и принципах построения при различии в идеологических задачах [19, с. 142–151].

Обращение к советским практикам работы с детьми и молодежью прослеживается не отдельно с пионерской организацией, а с системой политической социализации

<sup>1</sup> Стратегия молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrнауки.gov.ru/upload/iblock/28d/hyihn9b0mm2iafi1yfokx52хун3us4ky.pdf> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 22.05.2018 № 251 «О создании автономной некоммерческой организации «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805220007?ysclid=lwcovjk7c7586855648> (дата обращения: 21.03.2024).



молодежи по линии «октябрят-пионеры-комсомольцы». В РДДМ концептуальной основой является преемственность различных форм и методов воздействия молодежной политики на разные категории детства и юношества (обучающиеся в начальной школе, средней школе, СПО, вузах), создание «бесшовной» среды молодежной политики для самореализации потенциала молодого человека вне зависимости от нахождения его в определенном образовательном учреждении. Это особенно важно в условиях цифровизации, повышающих мобильность населения. Именно «бесшовная» среда сможет обеспечить реализацию и молодежного лидерского потенциала.

А. Федорова считает, что «движение будет популярно, потому что оно, в первую очередь, создает возможности и помогает детям получать новый, разнообразный и полезный опыт»<sup>1</sup>. Нельзя не согласиться с данным мнением, особенно учитывая многовекторную направленность РДДМ. В «Движении Первых» открыто 12 направлений<sup>2</sup>.

По мнению разработчиков Стратегии, уникальностью «Движения Первых» является интеграция молодежной политики в образовательный процесс. Очевидно, что его направления проектной деятельности, по сути, являются векторами профессионального самоопределения и могут выступать формой ранней профориентации. Еще одним важным фактором является возможность «выстраивать работу как по линии «федеральный уровень — субъекты Российской Федерации — муниципальные образования», так и по линии «высшее — среднее — общее образование» [15].

Преемственность государственной поддержки молодежи разного возраста — одна из ключевых особенностей современной государственной политики. 25 января 2024 г. в Государственной Думе РФ обсуждался национальный проект «Развитие системы поддержки молодежи» («Молодежь России»)³, который был переименован в «Молодежь и дети». Председатель Правительства РФ М. Мишустин отметил, что мероприятия нового нацпроекта (планируется 9 федеральных проектов) будут учитывать специфику каждого возраста, это означает, что «граждане смогут получать помощь государства на всем жизненном пути»⁴.

Внедрение проектного подхода в сферу государственной молодежной политики способствует улучшению системы постановки целей, расширению инструментов межведомственного сотрудничества и объединению ресурсов различных участников публичного управления при выполнении проектных задач. Современный этап можно охарактеризовать «как этап “накопления” проектных инициатив в молодежной повестке, ориентированный на раскрытие потенциала молодежи как ресурса инновационного развития страны и ее вовлечения в деятельность, способствующую укреплению российской идентичности и государственности» [12].

Оценить успешность достижения результатов данных проектных инициатив сложно из-за отсутствия инструментов публичного мониторинга эффективности реализации проектного подхода в рамках государственного управления РФ в целом и в контексте отраслевой государственной молодежной политики, в частности.

Нацеленность на национальные интересы и формирование национальной идентичности молодежи, а не преследование политических интересов одной из партий,

<sup>1</sup> Политолог: РДДМ помогает детям получать новый и полезный опыт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2022/12/18/19301479.shtml> (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>2</sup> Направления движения [Электронный ресурс]. URL: <https://будьвдвижении.рф/directions> (дата обращения: 06.07.2024).

<sup>3</sup> Развитие молодежного движения на долгие годы вперед: в Госдуме прошло публичное обсуждение Стратегии молодежной политики в России [Электронный ресурс]. URL: <https://fadm.gov.ru/news/razvitie-molodyezhnogo-dvizheniya-na-dolgie-gody-vpered-v-gosdume-proshlo-publichnoe-obsuzhdenie-st/?ysclid=lw7pxdku5o700640069> (дата обращения: 20.05.2024).

<sup>4</sup> В состав нацпроекта «Молодежь и дети» войдут 9 федеральных проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/press/8678/v-sostav-nacproekta-molodezh-i-deti-voydut-devyat-federalnyh-proektov/?ysclid=lzbpemqr6p815559089> (дата обращения: 20.05.2024).



должны быть определяющими для современного этапа развития государственной политики в области поддержки молодежного политического лидерства. Выявление талантливых, креативных, социально ориентированных молодых людей, способных в современных условиях развития общества организовать вокруг себя сторонников, которые придерживались бы ценностей сохранения национальной идентичности и патриотического поведения должно стать первоочередной задачей для органов государственного управления молодежной политики.

В эпоху развития цифрового общества особое значение приобретает использование цифровых технологий как средства для ведения базы данных (Big Data) участников государственных проектов по поддержке молодежного лидерства, анализа их политической активности за рамками проектов и продолжения работы с ними наставников, которые в настоящее время имеются в каждом политическом проекте.

В 2016 г. «Росмолодежь» запустила в действие Федеральную государственную автоматизированную информационную систему «Молодежь России»<sup>1</sup>. Это цифровая платформа, на которой аккумулируется информация о мероприятиях, проводимых с участием молодежи, а также о возможности участия молодых людей в государственных молодежных проектах.

Использование подобных информационно-коммуникационных систем позволяет расширить круг общения с молодежью не только через популярные социальные сети, блоги и видеохостинги, но и через систему дополненной реальности (Augmented Reality), позволяющей создавать виртуальные проекты в реальном времени. Политически активные молодые лидеры получают при этом дополнительные возможности всесторонне описать проблемную ситуацию в молодежной среде и предложить свой путь решения, который, возможно, станет оптимальным, так как исходит от непосредственных участников событий. Для государственных управленцев и политиков старшего поколения открывается возможность разработать масштабные нейронные сети, которые не только будут содержать информацию о проблемах в социально-экономическом контексте, но также обладать запасом адекватных решений. При помощи искусственного интеллекта можно создать интеллектуальную систему, которая, подключаясь к основным информационным ресурсам страны, сможет сопоставлять прошлые и текущие проблемы с накопленными данными, предлагая новые пути решения.

Государственные проекты по поддержке молодежного лидерства должны быть направлены на стимулирование молодых людей, видящих свое будущее в качестве политических деятелей, к выработке собственных социально значимых проектов, направленных на формирование национальных интересов страны и ее граждан. Предоставление молодежному лидеру осознания причастности к государственной политике, которая обеспечивает возможности для самореализации, позволит привлечь широкие массы политически активных молодых людей для конструктивного диалога с властью. Государственные проекты должны носить «надпартийный» характер и использовать потенциал современной молодежи для формирования кадрового резерва, способного в нужный момент стать опорой сохранения государственности и устойчивого развития страны.

## Выводы

Участие в государственных молодежных проектах на современном этапе является новой формой поддержки молодежного политического лидерства, которое рассматривается как феномен политической действительности во взаимосвязи с мо-

<sup>1</sup> ФГАИС «Молодежь России» [Электронный ресурс]. URL: <https://myrosmol.ru/?ysclid=Iwm0tfxhaj738548673> (дата обращения: 20.05.2024).

лодежной политикой как сферой политической социализации. Важнейшим вызовом действительности является цифровизация, она усиливает необходимость государственной поддержки молодежной политики.

Правовые основы молодежной политики позволяют как государственным, так и общественным организациям формировать молодежных политических лидеров. Прослеживается разнонаправленность проектов в сфере молодежной политики. Поэтому актуальной является проблема координации проектной деятельности Федерального агентством по делам молодежи.

Итогом координации деятельности различных проектов в области молодежной политики должно стать преодоление фрагментарности деятельности отдельных проектов, их нацеленности на решение кадровых задач конкретной политической партии или движения.

Результатами реализации государственных проектов является символический капитал молодежного политического лидера, способствующий его личностному и профессиональному развитию. Вместе с тем, остается открытым вопрос, насколько отдельные разнонаправленные проекты могут сформировать их систему ценностей и национальные интересы.

Современные вызовы требуют системного подхода и постоянной адаптации предлагаемых механизмов и программ поддержки молодежных политических лидеров. Комплексный подход к формированию государственной поддержки молодежного политического лидерства нашел отражение в проекте «Стратегии молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года».

Проектная деятельность при реализации Стратегии носит приоритетный характер, но при этом акценты расставляются на комплексность и преемственность. В Стратегии подчеркивается роль АНО «Россия — страна возможностей» и «Движения Первых». Концептуальной основой является преемственность различных форм и методов воздействия молодежной политики на разные категории детства и юношества, создание «бесшовной» среды молодежной политики для самореализации потенциала молодого человека. Преемственность государственной поддержки молодежи разного возраста — одна из ключевых особенностей современной государственной политики, заявленной в новом нацпроекте «Молодежь и дети».

В содержательном плане нацеленность на национальные интересы и формирование национальной идентичности молодежи, а не преследование политических интересов одной из партий, должны быть определяющими для современного этапа развития государственной политики в области поддержки молодежного политического лидерства.

Важное значение приобретает использование цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта как средства для ведения базы данных участников государственных проектов по поддержке молодежного лидерства, так и анализа их политической активности за рамками проектов.

Результаты данного исследования окажут существенное влияние на улучшение практической работы в области государственного управления по подготовке молодежных политических кадров, совершенствованию проектной деятельности, способствуя их адаптации к современным вызовам, возникающим в условиях цифровой трансформации.

## Литература

1. Володенков С.В., Федорченко С.Н. Цифровые инфраструктуры гражданско-политического активизма: актуальные вызовы, риски и ограничения // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6. С. 97–118.
2. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России в зеркале социологии. К итогам многолетних исследований. М. : ФНИСЦ РАН. 2020. 688 с.

3. Гришаева С. А., Шамаев П. А. Политическое участие молодежи в цифровой среде // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 1. С. 25–35.
4. Гукова И. Н. Роль молодежного парламентаризма в развитии общественно-политической активности современной российской молодежи // *Via in tempore*. История. Политология. 2014. Т. 29. № 1 (172). С. 169–174.
5. Дзамыхов А. Х., Дзамыхова М. Т. Технологии формирования лидерских качеств у молодежи // *Материалы науч. сессии, посвященной 100-летию образования Карачаево-Черкесской республики*. «Алиевские чтения». 2022. С. 64–68.
6. Дзялошинский И. М. Коммуникативная культура в цифровой цивилизации // *Коммуникативная культура: история и современность: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф.* 29 окт. 2021 г. в 2 ч.; Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск : ИПЦ НГУ. 2021. Ч. 1. С. 9–14.
7. Добринкая Д. Е. Что такое цифровое общество? // *Социология науки и технологий*. 2021. Т. 12. № 2. С. 112–129.
8. Задонская И. А. Роль молодежной политики в формировании ценностных ориентаций современной молодежи // *Вестник Тамбовского университета. Сер. «Общественные науки»*. 2016. № 2 (6), С. 28–33.
9. Зорин А. В. Молодежные политические лидеры в современной России: биографические и психологические характеристики // *Вестник Московского университета. Сер. 12. «Политические науки»*. 2022. № 4. С. 61–72.
10. Кабакова Я. С. Социокультурный портрет современного молодежного политического лидера // *Социология в современном мире: наука, образование, творчество*. 2014. № 6. С. 332–336.
11. Киняшева Ю. Б., Муращенков С. В. Социально-политические риски гражданского участия российской молодежи в условиях цифровизации общества // *Вестник РГГУ. Сер. «Политология. История. Международные отношения»*. 2023. № 3. 108–121.
12. Мирошниченко И. В., Шпиро Л. А., Федоренко К. А. Проектный подход в государственной молодежной политике РФ: институциональные практики и потенциал развития // *Южно-российский журнал социальных наук*. 2022. Т. 23, № 1. С. 38.
13. *Молодежное политическое лидерство в российских регионах: монография / под ред. О. В. Поповой, Я. Ю. Шашковой*. СПб. : Скифия-принт. 2020. 216 с.
14. Палитай И. С., Попова С. Ю., Селезнева А. В. Рекрутирование молодых политических лидеров в современной России: каналы, формы, технологии // *Вестник Томского государственного университета*. № 445. 2020. С. 68–77.
15. Палитай И. С., Сокрюкин А. В. Формирование молодежных политических лидеров в современной России: проблемы и возможности // *Южно-российский журнал социальных наук*. 2023. Т. 24, № 1. С. 6–16.
16. Селезнева А. В., Зиненко В. Е. Молодежная политика как фактор формирования гражданского самосознания российской молодежи: политико-психологический анализ // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2021. № 87. С. 96–104.
17. Селезнева А. В., Томаев А. Х., Хаткевич А. А. Молодежное политическое лидерство в институциональном измерении: среда формирования и особенности развития // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023. № 98. С. 123–137.
18. Селезнева А. В., Хаткевич А. А., Баранова Т. В. Молодежное политическое лидерство в современной России: определение теоретических оснований и концептуальной рамки исследования // *ПОЛИТЭКС*. 2023. Т. 19. № 2. С. 283–297.
19. Ситнова А. А. Детские общественные объединения: от пионерии к российскому движению детей и молодежи «Движение Первых». История становления и развития // *Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева*. 2023. № 2 (119). С. 142–151.
20. Сушко П. Е. Особенности карьерных стратегий политически активной молодежи современной России // *Теория и практика общественного развития*. 2018. № 2. С. 9–13.
21. MacNeil C. Bridging Generations: Applying “Adult” Leadership Theories to Youth Leadership Development. *New Directions for Youth Development*, 2006. N 109. P. 27–43.
22. Redmond S., Dolan P. Towards a Conceptual Model of Youth Leadership Development. *Child & Family Social Work*. 2014. Vol. 21. N 3, P. 261–271.
23. Wang Y., Wang B. Conceptual Model of Youth Leadership: A Review // *2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*. 2009. P. 487–490.

#### **Об авторе:**

**Агафонов Алексей Васильевич**, ассистент кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-ком-

## References

1. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. Digital infrastructures of civil and political activism: current challenges, risks and limitations // *Monitoring public opinion: economic and social changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]*. 2021. N 6. P. 97–118. (In Russ.)
2. Gorshkov M. K., Sheregi F. E. The youth of Russia in the mirror of sociology. To the results of long-term research. Moscow : FNCS RAS, 2020. 688 p. (In Russ.)
3. Grishaeva S. A., Shamaev P. A. Political participation of youth in the digital environment // *Digital sociology [Tsifrovaya sotsiologiya]*. 2022. Vol. 5. N 1. P. 25–35. (In Russ.)
4. Gukova I. N. The role of youth parliamentarism in the development of socio-political activity of modern Russian youth // *Via in tempore [Via in tempore. Istoriya. Politologiya]*. History. Political science. 2014. Vol. 29. N 1 (172). P. 169–174. (In Russ.)
5. Dзамikhov A. H., Dзамikhova M. T. Technologies for the formation of leadership qualities among young people // *Materials of the scientific session dedicated to the 100th anniversary of the formation of the Karachay-Cherkess Republic. "Aliyev readings"*. 2022. P. 64–68. (In Russ.)
6. Dzialoshinsky I. M. Communicative culture in digital civilization // *Communicative culture: history and modernity : materials of the XI International Scientific and Practical Conference on October 29, 2021 : at 2 o'clock; Novosibirsk State University. Novosibirsk : CPI NSU, 2021. P. 1. P. 9–14. (In Russ.)*
7. Dobrinkaya D. E. What is a digital society? // *Sociology of Science and Technology [Sotsiologiya nauki i tekhnologii]*. 2021. Vol. 12. N 2. P. 112–129. (In Russ.)
8. Zadonskaya I. A. (2016). The role of youth policy in the formation of value orientations of modern youth. *Bulletin of the Tambov University [Vestnik Tambovskogo universiteta]*. Social Sciences Ser. 2016. N 2 (6). P. 28–33. (In Russ.)
9. Zorin A. V. Youth political leaders in modern Russia: biographical and psychological characteristics // *Bulletin of the Moscow University [Vestnik Moskovskogo universiteta]*. Ser. 12. Political science. 2022. N 4. P. 61–72. (In Russ.)
10. Kabakova Ya. S. A sociocultural portrait of a modern youth political leader // *Sociology in the modern world: science, education, creativity [Sotsiologiya v sovremennom mire: nauka, obrazovanie, tvorchestvo]*. 2014. N 6. P. 332–336. (In Russ.)
11. Kinyasheva Yu. B., Murashchenkov S. V. Socio-political risks of civic participation of Russian youth in the context of digitalization of society // *Bulletin of the Russian State University [Vestnik RGGU]*. Ser. "Political Science. History. International relations". 2023. N 3. P. 108–121. (In Russ.)
12. Miroshnichenko I. V., Shpiro L. A., Fedorenko K. A. Project approach in the state youth policy of the Russian Federation: institutional practices and development potential // *South Russian Journal of Social Sciences [Yuzhno-rossiiskii zhurnal sotsial'nykh nauk]*. 2022. Vol. 23. N 1. P. 38. (In Russ.)
13. Youth political leadership in Russia Russian regions: monograph / ed. by O. V. Popova, Ya. Yu. Shashkova. Saint Petersburg : Scythia-print/ 2020. 216 p. (In Russ.)
14. Palitai I. S., Popova S. Yu., Selezneva A. V. Recruiting young political leaders in modern Russia: channels, forms, technologies // *Bulletin of Tomsk State University [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta]*. N 445. 2020. P. 68–77. (In Russ.)
15. Palitai I. S., Sokryukin A. V. Formation of youth political leaders in modern Russia: problems and opportunities // *South Russian Journal of Social Sciences [Yuzhno-rossiiskii zhurnal sotsial'nykh nauk]*. 2023. P. 6–16. (In Russ.)
16. Selezneva A. V., Zinenko V. E. Youth policy as a factor in the formation of civic consciousness of Russian youth: a political and psychological analysis // *Public administration. Electronic bulletin [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik]*. 2021. N 87. P. 96–104. (In Russ.)
17. Selezneva A. V., Tomaev A. H., Khatkevich A. A. Youth political leadership in the institutional dimension: the environment of formation and features of development // *Public administration. Electronic bulletin [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik]*. 2023. N 98. P. 123–137. (In Russ.)
18. Selezneva A. V., Khatkevich A. A., Baranova T. V. Youth political leadership in modern Russia: determination of the theoretical foundations and conceptual framework of the study // *POLITEX*. 2023. Vol. 19. N 2. P. 283–297. (In Russ.)

19. Sitnova A. A. Children's public associations: from pioneer to the Russian movement of children and youth "The Movement of the First". The history of formation and development // Bulletin of the I.Ya. Yakovlev ChSPU [Vestnik ChGPU im. I.Ya. Yakovleva]. 2023. N 2 (119). P. 142–151. (In Russ.)
20. Sushko P. E. Features of career strategies of politically active youth in modern Russia // Theory and practice of social development [Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya]. 2018. N 2. P. 9–13. (In Russ.)
21. MacNeil C. Bridging Generations: Applying "Adult" Leadership Theories to Youth Leadership Development. New Directions for Youth Development. 2006. N 109, P. 27–43.
22. Redmond S., Dolan P. Towards a Conceptual Model of Youth Leadership Development. Child & Family Social Work. 2014. Vol. 21. N 3, P. 261–271.
23. Wang Y., Wang B. Conceptual Model of Youth Leadership: A Review // 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management. 2009. P. 487–490.

***About the author:***

**Alexey V. Agafonov**, Assistant of the Department of Management in International Business and the Tourism Industry, Institute of Personnel Management, Social and Business Communications, State University of Management (Moscow, Russian Federation); agafonov.aleksey@mail.ru

# Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках

*Павлюкевич Е. Д.*

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; gekapavl@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В работе рассматриваются стратегии адаптации стартапов ранних стадий в условиях неопределенности рынка. Цель исследования — понять преобладающие и недостающие элементы адаптивных стратегий, которые используют стартапы. На уровне гипотезы предполагается, что в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития, что может ограничить их рост. С помощью опроса, оцениваемого по шкале Лайкерта, были собраны количественные данные от российских основателей и руководителей стартапов ранних стадий, созданных с 2019 по февраль 2022 г.

Результаты свидетельствуют о низкой и умеренной адаптивности в области стратегического планирования и инноваций. Высокая значимость элементов, связанных с привлечением клиентов и инновациями, свидетельствует о том, что стартапы все больше признают ценность знаний клиентов и технологических достижений в формировании своих продуктов, услуг и бизнес-моделей в целом. Полученные выводы подтверждают как определенные сильные стороны в стратегиях стартапов ранних стадий, так и области, требующие внимания. Результаты данного исследования дают стартапам основу для анализа и корректировки своих стратегий, что поможет им противостоять сложностям и использовать возможности динамично развивающихся рынков. Стартапам предлагаются практические рекомендации по совершенствованию слабых элементов в своих стратегиях для обеспечения устойчивого роста в условиях конкуренции и меняющихся рынков.

*Ключевые слова:* адаптивные стратегии, стартап, рыночная неопределенность, гибкость бизнес-модели

*Для цитирования:* Павлюкевич Е. Д. Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 172–181.

## Navigating Uncertainty: Adaptive Strategies for Early Stage Startup Success in Dynamic Markets

*Evgeny D. Pavlyukevich*

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; gekapavl@yandex.ru

## ABSTRACT

This paper examines the adaptive strategies of early-stage startups in the face of market uncertainty. The purpose of the study is to understand the predominant and missing elements of adaptive strategies that startups use. At the hypothesis level, it is hypothesized that under conditions of high market uncertainty, early-stage startups focus more on team, resource, and customer relations than on building a development strategy, which may limit their growth. Using a survey assessed on a Likert scale, quantitative data was collected from Russian founders and CEOs of early-stage startups founded from 2019 to February 2022. The results indicate low to moderate adaptability in strategic planning and innovation. The high importance of elements related to customer engage-



ment and innovation suggests that startups increasingly recognize the value of customer knowledge and technological advances in shaping their products, services, and business models in general. The findings confirm both certain strengths in the strategies of early-stage startups and areas that require attention. The results of this study provide a framework for startups to analyze and adjust their strategies to help them face the challenges and seize the opportunities of dynamic markets. Startups are offered practical advice on how to improve the weak elements in their strategies to ensure sustainable growth in the face of competition and changing markets.

*Keywords:* adaptive strategies, startup, market uncertainty, business model flexibility

For citing: Pavlyukevich E.D. Navigating Uncertainty: Adaptive Strategies for Early Stage Startup Success in Dynamic Markets // Management Consulting. 2024. N 4. P. 172–181.

---

## **Введение**

Данная работа посвящена изучению возможностей стартапов — адаптации своих стратегий для достижения успеха в изменяющихся и неопределенных рыночных условиях.

В статье будут предложены практические рекомендации по выстраиванию стратегии развития компании в непредсказуемой бизнес-среде для стартапов на ранних стадиях развития в различных отраслях.

За последние 10 лет в России произошел ряд потрясений, которые отразились на бизнес-среде: скачок курса иностранных валют 2014 г., пандемия COVID-19 в 2020 г., череда событий 2022 г., повлекших за собой отключение российских компаний и пользователей от глобальной бизнес-инфраструктуры [25, 26]. Одновременно возросшая рыночная неопределенность снизила размер венчурных инвестиций в российские стартапы [24]. Цель данного исследования — выявить упущенные аспекты в стратегической структуре российских стартапов и предложить подходы к устранению этих недостатков в условиях развивающегося рынка. В подобных случаях, характеризующихся стремительным развитием технологий и нестабильной рыночной ситуацией, стартапы сталкиваются с нестандартными проблемами и возможностями, которые проверяют их устойчивость и способность к адаптации. Адаптивность и гибкость, присущие стартап-организациям, упоминаются в качестве ключевых факторов, определяющих их способность эффективно ориентироваться на динамично изменяющемся рынке. Однако, несмотря на важнейшую роль этих характеристик, в существующей литературе есть заметный пробел в отношении конкретных стратегий, которые позволяют стартапам не просто выживать, но и преуспевать в развитии в условиях неопределенности. Этот пробел подчеркивает острую необходимость в эмпирических исследованиях адаптивных стратегий стартапов, особенно тех, которые работают на быстро меняющихся рынках.

Существует множество исследований касательно стратегий стартапов: Бокен и др. [5], Ислам и др. [14], Пикен [18], Сильвелло и др. [20], Де Симоне и др. [21]. Также существуют исследования, рассматривающие адаптивные стратегии бизнеса: Балбони и Бартолуцци [3], Допфер и др. [10], Саеби и др. [19].

Некоторые исследования дают базовое понимание итеративных и гибких методов проверки бизнес-моделей, например, Геззи и др. [12]. Однако в них не рассматривается широкий спектр последствий принятия неверных стратегических решений в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Аналогичным образом исследуется управление инновациями в стартапах и сочетание подходов Lean startup, Effectuation и Design thinking, однако, данные исследования по-прежнему фокусируются на управлении инновациями, а не охватывают более широкий спектр стратегических проблем [17].

Необходимость понимания роли гибкости в снижении рисков становится особенно актуальной в контексте стартапов, где цена ошибочных стратегических решений часто возрастает из-за ограниченности ресурсов и рыночной неопределенности [22]. Однако существующие исследования не затрагивают структуру адаптивных стратегий в стартапах.

Предлагаемое исследование призвано восполнить этот пробел путем изучения адаптивных стратегий, применяемых стартапами на рынках с высокой скоростью развития. Интегрируя выводы из фундаментальных исследований и расширяя их, работа позволит углубиться в стратегии адаптивности стартапов, изучить, как в них включены не только разработка продукта и управление инновациями, но и принятие стратегических решений, снижение рисков и общая организационная гибкость.

*Методология:* для сбора количественных данных от широкого круга основателей и руководителей стартапов разработан опрос. Опрос включает вопросы закрытого типа, оцениваемые по шкале Лайкерта от 1 (сильно не востребовано) до 5 (сильно востребовано) и охватывающие различные аспекты деятельности стартапов, включая адаптивность бизнес-модели, стратегическое планирование и принятие решений, инновации и разработку продуктов, изучение рынка и привлечение клиентов, а также организационную гибкость и культуру. Такой подход позволяет количественно оценить адаптивные стратегии стартапов по различным параметрам.

*Гипотеза:* в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития.

*Цель:* выявление и анализ элементов адаптивных стратегий, способствующих успеху российских стартапов ранних стадий в динамичной и неопределенной рыночной среде. В результате будут предложены практические рекомендации, которые могут направить стартапы к устойчивому росту в условиях постоянных изменений и конкуренции.

*Предметом* исследования являются практики стратегического управления в стартапах ранних стадий, работающих на рынке РФ.

*Объектом* исследования являются стартапы ранних стадий в РФ.

## Обзор литературы

Существующие исследования по стратегиям стартапов, посвященные гибкости бизнес-моделей, формируют представление о том, как стартапы могут ориентироваться в неопределенной и динамичной рыночной среде. Эти исследования в совокупности подчеркивают важность адаптивности и гибкости бизнес-моделей стартапов, выделяя необходимость баланса между стратегической статичностью и способностью меняться в ответ на рыночные условия.

Дэй рассматривает проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи из-за огромного притока данных и быстро развивающегося спектра используемых в бизнесе технологий [7]. В работе подчеркивается необходимость развития стартапами трех адаптивных способностей: внимательного изучения рынка, адаптивного рыночного тестирования и открытого маркетинга. Эти возможности имеют решающее значение для того, чтобы стартапы оставались устойчивыми и адаптировали свои бизнес-модели к меняющимся рыночным условиям. В другом исследовании Дэй подчеркивает важность способности к адаптации к изменениям для успеха предприятия [8]. Он выступает за подход к развитию динамических способностей «снаружи-внутри», подчеркивая, что способность фирмы понимать быстро меняющиеся рынки и приспосабливаться к ним имеет основополагающее значение для ее стратегии развития.

Хант и Мадхаварам исследуют слияние трех направлений стратегических подходов: (1) возможности адаптивного маркетинга, (2) инвестиции в адаптивность и (3) теория преимущества ресурсов [13]. Данные подходы подталкивают стартапы в направлении необходимости постоянных обновлений в текущей динамичной, гиперконкурентной глобальной экономике. В исследовании рассматриваются противоречия по поводу того, должна ли стратегия идти в направлении «снаружи-внутри» (outside-in) или «изнутри-наружу» (inside-out) и должна ли она быть статичной или динамичной.

Андрен и др. исследуют 3 концепции адаптивных бизнес-моделей в стартапах: (1) концепцию оппортунистической адаптации, (2) стратегию быстрого обучения и (3) адаптацию к рыночным изменениям [1]. Авторы развивают теоретическую основу, которая сочетает в себе подход ресурсной стратегии с динамическими возможностями и когнитивное измерение бизнеса, подчеркивая важность отраслевого опыта и взаимодействия с клиентами для успеха.

Терра и др. изучают, как университетские стартапы в секторе здравоохранения развивают свои бизнес-модели для достижения устойчивого роста, уделяя особое внимание важности инноваций в разработке продукта и адаптации к рынку [23].

Геззи и др. оценивают вклад сочетания дизайна бизнес-модели и подхода Lean Startup в производительность стартапов по сравнению с традиционными подходами к бизнес-планированию, что подчеркивает роль стратегических инноваций в разработке продукта [11].

Бейнхокер [4] подчеркивает необходимость разработки стратегии в условиях неопределенности, а также рекомендует разрабатывать несколько стратегий, подходящих под потенциальные изменения бизнес-среды. Бейнхокер проводит параллели между биологической эволюцией и эволюцией бизнеса и предполагает, что силы эволюции, действующие на совокупность стратегий, делают их более устойчивыми и адаптивными так же, как факторы внешней среды планеты воздействовали на эволюцию биологических видов на ней. Автор выступает за диверсификацию стратегий по таким параметрам, как временные рамки, риск и связь с текущим бизнесом. Сравнение бизнес-среды с биологической проводят и другие исследователи. Так, Коглан и др. предлагают подход к инновациям на основе адаптивности биологических систем, подчеркивающий соответствие между стратегической ДНК МСП и условиями, в которых они развиваются [6].

Осгир и Дауд указывают на то, как стартапы внедряют инновации, адаптируя свои бизнес-модели для удовлетворения потребностей стейкхолдеров (*англ.* Stakeholder — заинтересованная сторона), делая акцент на изучении рынка и привлечении клиентов для успешного развития стартапа [17].

Муфудза обсуждает необходимость динамичных стратегий в современном бизнесе, подчеркивая важность изучения рынка и вовлечения клиентов для адаптации к постоянно меняющейся бизнес-среде [16].

Динеш и Сушил исследуют факторы стратегических инноваций, которые способствуют успеху и устойчивости стартапов в условиях жесткой конкуренции в цифровой среде [9]. Для понимания этих факторов используется подход, основанный на изучении конкретных примеров, и предлагаются практические рекомендации для менеджмента по созданию климата стратегических инноваций в стартапах.

Андриес и др. рассматривают вопрос о том, как предприятия, открывающиеся в развивающихся отраслях, могут найти баланс между получением финансовых ресурсов, гибкостью и адаптацией бизнес-модели [2]. Также определяются два подхода к развитию бизнеса: целенаправленное долгосрочное плановое развитие и тестирование стратегий.

Кайалар рассматривает стратегический выбор, с которым сталкиваются стартапы между стандартизацией и адаптацией, и подчеркивает роль организационной культуры в принятии этих решений [15].

Таким образом, процесс преодоления неопределенности стартапами можно разделить на ряд основных групп-элементов.

*1 группа:* элементы стратегий, которые связаны со способностями стартапов адаптироваться к изменениям в рыночной среде и быстро реагировать на новые возможности или угрозы.

В данную группу входят следующие элементы:

- адаптация к рыночным изменениям (гибкость бизнес-моделей): способность быстро изменять стратегию в ответ на изменения рынка;
- оппортунистическая адаптация: способность использовать случайные возможности для роста;
- изучение рынка: активное исследование трендов и потребностей рынка;
- стратегическая гибкость: умение придерживаться ключевых стратегических целей при одновременной готовности к их корректировке в ответ на изменения внешней среды;
- тестирование стратегий: проверка новых подходов и идей через проведение рыночных и продуктовых тестов и экспериментов.

*2 группа:* элементы стратегий, которые фокусируются на активном взаимодействии и коммуникации с клиентами, чтобы лучше понимать их потребности и предоставлять продукты или услуги, соответствующие их ожиданиям.

В данную группу входят следующие элементы:

- применение концепции открытого маркетинга — использование инноваций в коммуникации и взаимодействии с клиентами;
- взаимодействие с клиентами — активное общение с потребителями для получения обратной связи.

*3 группа:* элементы стратегий стартапов, связанные с использованием ресурсов, технологий и человеческого капитала для разработки инновационных продуктов, оптимизации бизнес-процессов и создания дополнительных источников дохода.

В данную группу входят следующие элементы:

- использование уникальных ресурсов — фокус на уникальных ресурсах и их эффективном использовании (т. е. ресурсы, которые есть в распоряжении стартапа и отсутствуют или практически отсутствуют у конкурентов);
- быстрое обучение — постоянное обучение и внедрение новых знаний в деятельность;
- инвестиции в адаптивность — развитие внутренних ресурсов и компетенций для адаптации;
- инновации в разработке продукта — внедрение новшеств в процесс создания продуктов или услуг;
- эффективное использование технологий — интеграция современных технологий в бизнес-процессы;
- адаптивность организационной культуры — создание культуры, поддерживающей изменения и инновации;
- развитие человеческого капитала — инвестирование в развитие навыков и знаний команды;
- диверсификация потоков доходов — оптимизация расходов и поиск новых источников финансирования.

## Методы исследования

На основе полученного списка элементов адаптивных стратегий был составлен опрос для российских основателей и руководителей стартапов ранних стадий, созданных не ранее 2019 и не позднее февраля 2022 г. В опросе приняли участие 50 респондентов. Он включал вопросы закрытого типа относительно роли элемен-

та в стратегии стартапа, оцениваемые по шкале Лайкерта от 1 (неважная роль) до 5 (важная роль) и охватывающие различные аспекты деятельности стартапов, включая адаптивность бизнес-модели, стратегическое планирование и принятие решений, инновации и разработку продуктов, изучение рынка и привлечение клиентов, а также организационную гибкость и культуру. Такой подход позволяет количественно оценить адаптивные стратегии стартапов по различным параметрам.

Для оценки уровня внимания, уделяемого каждому элементу в стратегии компании, был рассчитан коэффициент на основе среднего значения и стандартного отклонения. Корректировка среднего значения на стандартное отклонение позволила нормализовать данные и учесть разброс оценок. Более высокое среднее значение указывало на относительную важность элемента, а большее значение стандартного отклонения отражало различия во мнениях респондентов.

Коэффициент рассчитывался следующим образом. Для каждого  $i$ -го элемента вычислялось среднее значение и стандартное отклонение. Далее вычислялось  $A_i$  как отношение между средним арифметическим и стандартным отклонением  $x_{ij}$  — оценка, данная  $j$ -м респондентом для  $i$ -го элемента,  $N$  — объем выборки):

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{x}_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N x_{ij} \\ \sigma_i = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{j=1}^N (x_{ij} - \bar{x}_i)^2} \\ A_i = \frac{\bar{x}_i}{\sigma_i} \end{array} \right.$$

Далее рассчитывалось среднее значение и стандартное отклонение для всей выборки. Для расчета использовались следующие уравнения ( $n$  — количество элементов):

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \bar{x}_i \\ \sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (\bar{x}_i - \bar{X})^2} \end{array} \right.$$

Относительный уровень уделяемого внимания  $i$ -му элементу при формировании стратегии определялся в соответствии со следующими критериями:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{если } A_i \geq \bar{X} + \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется относительно много внимания} \\ \text{если } \bar{X} - \sigma < A_i < \bar{X} + \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется умеренное кол-во внимания} \\ \text{если } A_i < \bar{X} - \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется относительно мало внимания.} \end{array} \right.$$

## Результаты и обсуждение

В итоге были получены результаты (табл.).

В ходе исследования проведен анализ стратегий стартапов с учетом их адаптивности в условиях динамичной рыночной среды. Элементы стратегии стартапов подразделяются на три основные группы: адаптация к рынку и способность реагировать на его изменения, взаимодействие с клиентами и их вовлечение, а также использование ресурсов для инноваций и оптимизации бизнеса.

**Оценка внимания к элементам стратегий развития стартапов ранних стадий**  
 Table. Assessing attention to elements of early stage startup development strategies

Элемент	$A_i$	Степень внимания
Адаптация к рыночным изменениям (гибкость бизнес-моделей)	2,17	Низкая
Оппортунистическая адаптация	2,21	Низкая
Изучение рынка	2,99	Низкая
Стратегическая гибкость	3,83	Средняя
Тестирование стратегий	2,24	Низкая
Применение концепции открытого маркетинга	4,40	Высокая
Взаимодействие с клиентами	4,50	Высокая
Использование уникальных ресурсов	2,95	Низкая
Быстрое обучение	5,06	Высокая
Инвестиции в адаптивность	3,95	Средняя
Инновации в разработке продукта	5,00	Высокая
Эффективное использование технологий	4,23	Высокая
Адаптивность организационной культуры	4,09	Средняя
Развитие человеческого капитала	4,70	Высокая
Диверсификация потоков доходов	4,66	Высокая

1. Адаптируемость к рынку и оперативность. Такие элементы, как адаптивность к рынку, оппортунистическая адаптация, исследование рынка, стратегическая гибкость и тестирование стратегии, являются основополагающими для стартапов, позволяя им ориентироваться в неопределенных рыночных условиях. В данной группе не было выявлено ни одного элемента с высоким значением важности. Вероятно, это может быть связано с тем, что в условиях высокой неопределенности основатели уделяют больше времени налаживанию взаимодействия в команде и с клиентами, нежели выстраиванию плана развития на перспективу, так как в краткосрочной перспективе такой подход на первый взгляд кажется более оправданным. Однако результаты исследования показывают, что стратегическая гибкость имеет умеренное значение, что говорит о сбалансированном подходе между сохранением стратегических целей и адаптацией к внешним изменениям.

2. Взаимодействие с клиентами и вовлечение клиентов. Большое значение, придаваемое открытому маркетингу и взаимодействию с клиентами, подчеркивает критическую роль инновационных механизмов коммуникации и активной обратной связи в понимании и удовлетворении потребностей клиентов. Такой клиентоориентированный подход играет ключевую роль для стартапов в приведении своих продуктов и услуг в соответствие с ожиданиями рынка.

3. Использование ресурсов для инноваций и оптимизации бизнеса. Внимание к быстрому обучению, инновациям в разработке продуктов, эффективному использованию технологий и диверсификации потоков доходов подчеркивает важность внутренних возможностей и ресурсоемкости для стимулирования инноваций и обе-



спечения устойчивого роста. Эти элементы получили высокую значимость, что свидетельствует о сильной ориентации на постоянное совершенствование и адаптацию посредством инноваций.

Рекомендации основателям стартапов ранних стадий.

1. Регулярно оценивать и обновлять свою бизнес-модель с учетом текущих рыночных реалий. Для этого можно учитывать отзывы клиентов, конкурентный анализ и отраслевые тенденции при стратегическом планировании.

2. Стимулировать проактивный подход к выявлению и использованию внезапно открывающихся возможностей. Этому может способствовать создание прочных партнерских сетей, поддержание операционной гибкости и поддержка открытого и гибкого мышления среди членов команды.

3. Внедрить систематический подход к тестированию новых стратегий, идей и бизнес-моделей с помощью контролируемых тестов и пилотных программ. Это может помочь подтвердить предположения, снизить риски, связанные с новыми инициативами, и повысить общую эффективность стратегических решений.

4. Создавать культуру, в которой ценится принятие решений на основе данных и извлечение уроков как из успехов, так и из неудач.

5. Эффективнее использовать уникальные ресурсы. Провести аудит уникальных ресурсов и возможностей своего стартапа, чтобы выявить недоиспользуемые активы, которые могут обеспечить конкурентное преимущество.

6. Разработать стратегии по максимизации ценности этих уникальных ресурсов, например, за счет стратегического партнерства, инновационных продуктов или повышения эффективности бизнеса.

## Заключение

В рамках данного исследования была подтверждена гипотеза о том, что в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития. В результате исследования были получены ценные сведения о многогранном характере адаптивности стартапов и выдвинуты рекомендации по усилению стратегий развития. Высокая значимость элементов, связанных с привлечением клиентов и инновациями, свидетельствует о том, что стартапы все больше признают ценность знаний клиентов и технологических достижений в формировании своих продуктов, услуг и бизнес-моделей в целом. Полученные выводы подтверждают как определенные сильные стороны в стратегиях стартапов ранних стадий, так и области, требующие внимания. Результаты данного исследования дают стартапам основу для анализа и корректировки своих стратегий, что поможет им противостоять сложностям и использовать возможности динамично развивающихся рынков.

## Литература/ References

1. Andren L., Magnusson M., Sjolander S. Opportunistic Adaptation in Start-Up Companies // *Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2003. Volume 3. P. 546–562.
2. Andries P. Looy, B., & Debackere K. Simultaneous Experimentation as an Entrepreneurial Strategy for Emergent Markets: Transcending the Trade-Off between Flexibility and Funding? // *ERP: Strategy (Topic)*. 2009.
3. Balboni B., & Bortoluzzi G. Business Model Adaptation and the Success of New Ventures // *ERP: New Venture Start-Up (Topic)*. 2016. Vol. 11. Is. 1. <https://doi.org/10.7341/20151117>
4. Beinhocker Eric. Robust Adaptive Strategies // *MIT Sloan Management Review*. 1999. Volume 40. P. 95–106.

5. Bocken N., Rana P., Athanassopoulou N., Ilevbare I., & Phaal R. A Strategy Process for Early Stage Ventures to Develop Sustainable Value Opportunities // *InImpact: The Journal of Innovation Impact*. 2016. Vol. 8. P. 183.
6. Christopher Coghlan, JoAnne Labrecque, Yu Ma & Laurette Dubé. A Biological Adaptability Approach to Innovation for Small and Medium Enterprises (SMEs): Strategic Insights from and for Health-Promoting Agri-Food Innovation // *Sustainability*, MDPI. 2020. Vol. 12 (10). P. 1–21.
7. Day G.S. Closing the Marketing Capabilities Gap // *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75 (4). P. 183–195.
8. Day G. An outside-in approach to resource-based theories // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2014. Vol. 42 (1).
9. Dinesh Kamala Kannan & Sushil, Professor. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups // *J. for Global Business Advancement*. 2019. Vol. 12. P. 449–470.
10. Dopfer M., Fallahi S., Kirchberger M., & Gassmann O. Adapt and Strive: How Ventures Under Resource Constraints Create Value Through Business Model Adaptations // *Organizations & Markets: Formal & Informal Structures eJournal*. 2017. Vol. 26. Is. 3. P. 233–246. <https://doi.org/10.1111/caim.12218>
11. Ghezzi A., Cavallaro A., Rangone A., Balocco R. On business models, resources and exogenous (dis)continuous innovation: Evidences from the mobile applications industry // *International Journal of Technology Management*. 2015. Vol. 68 (1/2). P. 21–48.
12. Ghezzi A., Cortimiglia M., Bortolini R. Lean Startup: a comprehensive historical review // *Management Decision*. 2018. Vol. 5. P. 1–20.
13. Hunt Sh., Madhavaram S. Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 89. P. 129–139.
14. Islam M., Fremeth A., Marcus A. Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding // *Journal of Business Venturing*. 2018. Vol. 33. P. 35–51.
15. Kayalar C. Marketing Strategy: A Case Study Approach to Standardization & Adaptation Practices in the Commercial Vehicles Market // *SSRN Electronic Journal*. 2011.
16. Mufudza T. Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment // *Strategic Management*. 2018.
17. Ousghir S., Miloud D. “Exploratory Study on Innovation Management in Startups, an Attempt to Design IT Through the Business Model” // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1. Is. 13. P. 20–26.
18. Picken J. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation // *Business Horizons*. 2017. Vol. 60. P. 587–595. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.05.002>
19. Saebi T., Lien L., Foss N. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation // *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50 (5). P. 567–581. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2016.06.006>
20. Silvello G., Alves A., Alcarde A. Integrated technology roadmapping in startups: a case study of an AgTech in the Cachaça industry // *Scientia Agricola*. 2021. Vol. 78 (5). P. 1–13.
21. Simone V., Iannucci M., Schiraldi M. Guidelines for e-Startup Promotion Strategy // *Journal of Technology Management & Innovation*. 2015. Vol. 10. P. 1–16.
22. Tang C., Tomlin B. The Power of Flexibility for Mitigating Supply Chain Risks // *International Journal of production Economics*. 2008. Vol. 116. P. 12–27.
23. Terra N., Rodrigues J., Maia C. Business model evolution in university startups of the healthcare sector // *Conference: 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC)*. 2019.
24. На паузе: как венчурный рынок России провел 2023 год [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (дата обращения: 02.02.2024). On pause: how the Russian venture capital market spent 2023 [Electronic resource] // RBC Trends [RBK trendy]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (date of application: 02.02.2024).
25. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia — But Some Remain [Электронный ресурс] // Yale school of management, Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> (дата обращения: 02.02.2024).

26. Stop Doing Business with Russia [Электронный ресурс] // Leave Russia: KSE Institute. URL: <https://leave-russia.org/leaving-companies> (дата обращения: 02.02.2024).

**Об авторе:**

**Павлюкевич Евгений Дмитриевич**, аспирант кафедры экономики инноваций, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); [gekapavl@yandex.ru](mailto:gekapavl@yandex.ru)

**About the author:**

**Evgeny D. Pavlyukevich**, Postgraduate Student of the Department of Innovation Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); [gekapavl@yandex.ru](mailto:gekapavl@yandex.ru)

## Солдаты слова в битве за Родину

О книге А. Ф. Измайлова «Солдаты слова в битве за Родину: Писатели на фронтах Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.»

*Горбатова Н. В.*

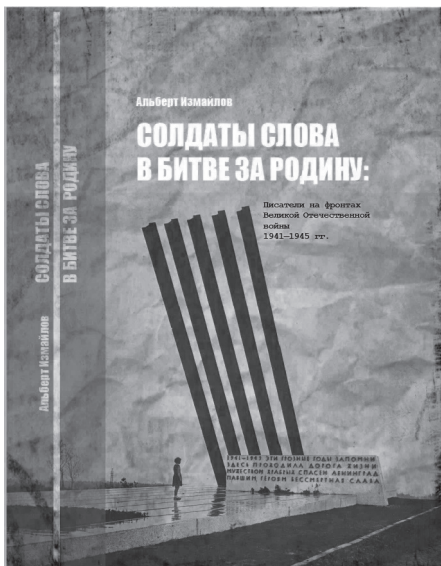
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; gorbatova-nv@ranepa.ru

**Soldiers of the Word in the Battle for the Motherland:  
About the book by A. F. Izmailov “Soldiers of the Word  
in the Battle for the Motherland. Writers on the Fronts  
of the Great Patriotic War 1941–1945”**

*Natalia V. Gorbatova*

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

В Научную библиотеку СЗИУ поступила новая книга А. Измайлова «Солдаты слова в битве за Родину. Писатели на фронтах Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.». Альберт Федорович Измайлов — житель блокадного Ленинграда, кандидат филологических наук, автор 30 книг документальной прозы, член Союза писателей России, лауреат литературных премий. Издание подготовлено при поддержке группы депутатов Законодательного Собрания Санкт-Петербурга.



В книге раскрывается военная судьба более ста писателей-фронтовиков, которые воевали на огромном пространстве: от Мурманска и Ленинграда до Тирасполя, Севастополя и Одессы.

В Мурманске и Архангельске сотрудничали с фронтовыми газетами писатели и поэты В. Беляев, Л. Фридланд, А. Чирков, Ю. Герман, А. Чуркин, Б. Кежун. Валентин Пикуль в экипаже эскадренного миноносца «Грозный» Северного флота воевал против немецких подводных лодок, конвоировал англо-американские караваны, доставлявшие грузы

**Измайлов А. Ф. Солдаты слова в битве за Родину: Писатели на фронтах Великой Отечественной войны 1941–1945.** СПб. : Росток. 2024. 288 с.

ISBN 978-5-94668-409-5

по ленд-лизу. В 1945 г. на борту миноносца «Грозный» участвовал в параде Победы на рейде Мурманска.

В начале июля 1941 г. в народное ополчение вступили 80 ленинградских писателей. Из них был сформирован «взвод писателей» первого батальона первого полка дивизии народного ополчения Дзержинского района Ленинграда. Газета Ленинградского народного ополчения «На защиту Ленинграда» летом 1941 г. размещалась в Мариинском дворце. Ленинградские писатели работали и воевали на Ленинградском и Волховском фронтах, на Балтийском флоте. Среди них Н. Тихонов, В. Вишневский, П. Лукницкий, В. Азаров, Л. Успенский, В. Рождественский, А. Крон, А. Чаковский, О. Берггольц, В. Кетлинская и др.

На Волховском фронте воевали поэты А. Прокофьев, В. Багрицкий, М. Джалиль, писатель К. Ванин.

Писатель М. Сонкин воевал на Западном, Брянском, Втором Прибалтийском, Ленинградском фронтах.

Писатель Л. Успенский воевал под Ленинградом, с сентября 1944 г. находился в командировке на Дунайской флотилии, два месяца провел на Балканах, в Румынии, Болгарии и других странах, следуя за наступающими частями Советской Армии.

В боях под Москвой и Ржевом участвовал поэт М. Сурков.

К. Паустовский воевал под Тирасполем и Одессой. Находясь за тысячи километров от Невы, он написал несколько рассказов об обороне Ленинграда, создал киносценарий короткометражного фильма о городе-герое.

В книге «Солдаты слова в битве за Родину» сделана попытка осмыслить духовный опыт писателей-участников военного пути 1941–1945 гг., опыт движения к Победе. Меткое слово фронтовых корреспондентов Великой Отечественной войны помогает искать и находить разящее врага слово современным военным корреспондентам, действующим на полях специальной военной операции.

Судьбы писателей-фронтовиков являются достойным примером для подрастающего поколения. Герои книги ведут бой за свободу и независимость нашей Родины.

## Литература

1. *Измайлов А. Ф.* Солдаты слова в битве за Родину: Писатели на фронтах Великой Отечественной войны 1941–1945. СПб. : Росток. 2024. 288 с. ISBN 978-5-94668-409-5

### Об авторе:

**Горбатова Наталья Валентиновна**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций, декан факультета дополнительного профессионального образования Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; gorbatova-nv@ranepa.ru

## References

1. Izmailov A. F. Soldiers of the Word in the Battle for the Motherland: Writers on the fronts of the Great Patriotic War 1941–1945. Saint Petersburg : Rostock, 2024. 288 p. ISBN 978-5-94668-409-5

### About the author:

**Natalia V. Gorbatova**, associate professor, Department of journalism and media communications, dean of the Faculty of continuing professional education, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in political science; gorbatova-nv@ranepa.ru

## Рецензия на монографию «Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем»

Новикова И. В.<sup>1</sup>, Чаадаев В. К.<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup>Научно-исследовательский институт социальных систем при МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; \*vkchaadaev@niiss.ru

### Review of the Monograph “Strategizing of Digital Transformation of Complex Socio-Economic Systems”

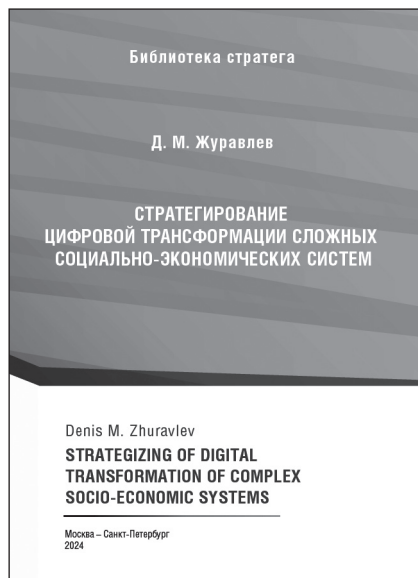
Irina V. Novikova<sup>1</sup>, Vitaliy K. Chaadaev<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

<sup>2</sup>Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; \*vkchaadaev@niiss.ru

Стратегирование цифровой экономики современной России, исследование и последующее использование теоретических основ этого сложного многодисциплинарного процесса на практике предполагает наличие долгосрочных планов опережающего развития предприятий, отраслей и секторов национальной экономики. Монография «Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем» посвящена решению задач, которые позволяют уменьшить степень неопределенности при выборе приоритетных направлений развития и принятии соответствующих

стратегических решений по их реализации. В работе, фундамент которой составляют научные труды выдающихся ученых современности, академиков А.А. Акаева, В.Л. Квинта, В.Л. Макарова, А.Д. Некипелова, В.А. Садовниченко и И.А. Соколова, изложен авторский подход к формированию стратегии цифровой трансформации и моделированию сложных социально-экономических систем. Модели, сформированные с использованием искусственного интеллекта и больших данных, позволяют осуществить научно



**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



обоснованное управление социально-экономическими системами уровня региона и производственных объединений федерального масштаба. Кроме того, в работе представлен решенный комплекс задач стратегирования цифровой трансформации сложных социально-экономических систем, начиная от теоретико-методологических положений и разработки цифрового двойника, до создания инструментария, обеспечивающего информационную поддержку процессов анализа, оценки и прогнозирования. Монография представляет практический интерес для специалистов в области сферы управления, преподавателей, докторантов, аспирантов, соискателей ученых степеней и студентов экономических специальностей.

Сегодня, когда происходит трансформация глобального рынка, появляются принципиально новые производственные технологии и средства коммуникаций, существенно изменяются поведенческие и потребительские модели, особую значимость имеет актуализация экономических знаний, способных через призму современного мира дать ответы на стратегические вопросы приоритетов развития в эпоху цифровизации и формирования нового мирового порядка.

Анализ глобальных трендов экономического развития показывает, что имеются все признаки того, что заработала движущая сила подъема шестого большого цикла Кондратьева — цифровые технологии четвертого технологического уклада, который инициирован появлением и масштабным внедрением инноваций, определяемых как NBIC-технологии. Тем не менее наблюдаемое в настоящее время замедление темпов экономического роста приводит к необходимости поиска точек роста, фиксация и развитие которых позволили бы извлечь максимальную выгоду из использования сквозных цифровых технологий. Именно поэтому в условиях имеющейся неопределенности особое значение приобретает формирование долгосрочного видения развития национальной экономики. Важным фактором успеха в этом случае становится возможность поиска реализуемых на практике и подкрепленных ресурсами *catch up* стратегий опережающего социально-экономического развития. Стратегий уникальных и подходящих каждому конкретному субъекту, учитывающих как сильные, так и слабые его стороны. Для создания таких стратегий требуется современный инструмент планирования, обеспечивающий поиск достижимых целей социально-экономического развития, определение надежности и рисков различных сценариев инвестиционных решений.

Соответственно существует потребность в исследовании институциональных свойств и сущностных характеристик социально-экономических систем в контексте формирующейся цифровой экономики с точки зрения поиска управленческих технологий и методов, ориентированных на формирование и реализацию конкретных планов стратегического развития регионов, отраслей, крупных предприятий и других аналогичных по масштабу и противоречивости векторов стратегического развития.

Актуальность и целесообразность данной монографии заключается в достаточно успешной попытке проектирования и разработки цифровой экономико-математической модели региона и системы бизнес-процессов крупного производственного объединения («цифрового двойника»), адекватно отражающих специфику их финансово-хозяйственной деятельности и оказывающих наибольшее влияние на функционирование объекта стратегирования.

Структура и содержание монографии соответствуют положениям теории стратегии: в начальных главах проводится обзор современных экономических теорий, анализ глобальных и национальных трендов, определяется объект и предмет исследования — стратегическое управление сложными социально-экономическими системами в условиях постоянных изменений их внутренней и внешней среды при проведении цифровой трансформации, осуществляемой в соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования академика В.Л. Квинта.

Автором развивается теоретическая и методическая база, создана практическая база для моделирования сложных систем, формируется концепция инструментария, позволяющего выявлять действующие внутри сложной социально-экономической системы движущие и самоподдерживающиеся силы для их использования в интересах объекта стратегирования при разработке и реализации catch-up стратегий.

Использование полученных результатов на практике (структурированная база данных официальной статистики за период 2007–2022 гг., разработанное программное приложение) позволяет с заданной точностью осуществлять процедуры прогнозного планирования. Проведена большая экспериментальная работа над созданной моделью, выбраны и обоснованы индексы, с высокой точностью описывающие поведение реальных экономических систем регионов Российской Федерации.

Предложенная автором экономико-математическая модель социально-экономической системы субъекта Российской Федерации фиксирует ее ключевые аспекты функционирования, представляющие собой существенную часть потенциала развития. Созданная база данных, используемая для технических расчетов, является масштабируемой, а используемые настраиваемые интеллектуальные алгоритмы позволяют исключить из расчетов случайные составляющие, появление которых обусловлено качеством исходных данных. Подобный подход отвечает современным трендам.

Материал изложен в логике исследования, понятной для специалистов, имеющих базовый уровень подготовки. Что касается задач цифровизации национальной экономики, существенный интерес представляет предлагаемая к использованию информационная система поддержки принятия решений, обеспечивающая возможность проведения имитационного моделирования экономических процессов, что является существенным фактором для разработки и обоснования определенного множества вариантов развития социально-экономической системы. Подтверждением работоспособности информационной системы послужило проведение экспериментальных расчетов для экономик субъектов Российской Федерации и крупного производственного объединения — Российской телевизионной и радиовещательной сети.

Научная новизна состоит в том, что практически впервые одновременно рассматривается вся совокупность задач стратегирования социально-экономических систем различного уровня сложности, начиная от проектирования системы управления, формализации экономических процессов и разработки математической модели — цифрового двойника региональной экономической системы субъекта Российской Федерации, до создания базы данных и программного решения, представляющего собой законченный продукт для практического использования.

В целом системный подход автора к решению насущных задач современности позволяет читателям аргументированно подойти к пониманию многочисленных возможностей дальнейшего экономического роста и на этой основе сформировать собственные стратегию и тактику поведения в условиях динамического изменения внешней среды.

В заключение хочется пожелать автору дальнейших успехов в научной и производственно-управленческой деятельности и выразить надежду, что решения, предлагаемые в монографии, при использовании их на практике будут способствовать совершенствованию работы органов власти и управления субъектов Российской Федерации, а также окажут влияние на подготовку нового поколения специалистов в сфере стратегирования.

**Об авторах:**

**Новикова Ирина Викторовна**, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических ис-

следований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; novikovaiv5@gmail.com

**Чаадаев Виталий Константинович**, член Ученого совета Научно-исследовательского института социальных систем при МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; vkchaadaev@niiss.ru

**About the authors:**

**Irina V. Novikova**, Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University; Leading Researcher, Center for Strategic Research, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Moscow State University (Moscow, Russian Federation), Doctor of Economics, Professor; novikovaiv5@gmail.com

**Viyaliy K. Chaadaev**, Member of the Academic Council of the Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economy), Associate Professor; vkchaadaev@niiss.ru

## Директор Северо-Западного института управления РАНХиГС А. Д. Хлутков провел встречу с делегацией Белградского университета

В июле Северо-Западный институт управления РАНХиГС с официальным визитом посетила делегация Белградского университета (Республика Сербия): декан факультета безопасности В. Цветкович, секретарь Н. Настич, профессор М. Младенович.

В рамках визита состоялась встреча представителей Белградского университета с директором Северо-Западного института управления РАНХиГС, доктором экономических наук А. Д. Хлутковым. Участники обсудили вопросы расширения сотрудничества между вузами в области реализации программ академической мобильности, совместной проектной, научно-исследовательской и издательской деятельности.

А. Д. Хлутков рассказал о петербургском кампусе Президентской академии, реализуемых образовательных программах и международной деятельности вуза, акцентировав внимание на истории взаимоотношений с Белградским университетом. Он отметил, что в 2023/24 уч. г. два студента Северо-Западного института управления РАНХиГС прошли обучение в Белградском университете в рамках программ академического обмена, еще пять человек будут направлены в Сербию в первом семестре следующего учебного года. Обращаясь к сербским коллегам, А. Д. Хлутков подчеркнул, что Президентская академия готова к расширению форматов сотрудничества, начиная от интенсификации академической мобильности студентов и преподавателей, проведения летних и зимних школ и заканчивая реализацией совместных проектов и мероприятий. Новым направлением сотрудничества станет и взаимодействие по линии изучения русского языка как иностранного.

В рамках визита также прошла встреча с руководством факультета безопасности и таможни (ФБТ) Президентской академии в Санкт-Петербурге, заведующими кафедрами и руководителями образовательных программ, реализуемых факультетом. В ходе переговоров было выдвинуто предложение о проведении трехнедельной зимней школы для студентов ФБТ. Кроме того, были определены направления для совместной проектной деятельности по вопросам миграционной безопасности, экономической безопасности в условиях санкций и безопасности образовательной системы. Участники встречи договорились о сотрудничестве посредством привлечения научно-педагогических работников к участию в организуемых ими научно-практических и экспертных мероприятиях.



На фото: директор РАНХиГС Санкт-Петербург А. Д. Хлутков (третий слева) с делегацией Белградского университета

научно-педагогических работников к участию в организуемых ими научно-практических и экспертных мероприятиях.

Сформулированные предложения и достигнутые договоренности являются важным шагом в развитии двустороннего взаимодействия профильных факультетов Северо-Западного института управления РАНХиГС и Белградского университета.

## В. А. Шамахов возглавил общественный совет проекта «Крепкая семья» в Санкт-Петербурге

В начале 2025 г. в городе на Неве состоится форум, посвященный лучшим семейно ориентированным практикам. Такое предложение прозвучало на первом заседании обновленного общественного совета проекта партии «Единая Россия» «Крепкая семья» в Северной столице. Его председателем стал научный руководитель Северо-Западного института управления РАНХиГС, доктор экономических наук В. А. Шамахов.

**Федеральный проект «Крепкая семья» в Санкт-Петербурге направлен на укрепление семейных ценностей и института семьи:**

- поддержку семей, в том числе многодетных, молодых, студенческих, семей участников СВО;
- обеспечение комплексной безопасности детства;
- популяризацию российских семейных традиционных ценностей;
- расширение охвата социальной поддержки малообеспеченных семей;
- расширение сферы применения материнского капитала;
- развитие системы налоговых льгот и субсидий для многодетных семей;
- создание служб помощи семьям, семейных многофункциональных центров и системы содействия занятости родителей и подростков.

Среди основных направлений «Крепкой семьи» — формирование общественного мнения о приоритете семейного воспитания детей, пропаганда через СМИ и посредством проведения общественных акций идеи приоритета института семьи, семейных ценностей и семейного воспитания.

Проект нацелен на построение системы профилактической, коррекционной и координационной работы в области предупреждения развития социальных отклонений личности и семейного неблагополучия. А также на организацию качественной, всесторонней, поэтапной профилактической помощи детям и семьям, попавшим в социально опасные условия, для восстановления их социального статуса, социальной, психологической и физиологической реабилитации. В рамках проекта запланировано проведение индивидуальной коррекционно-реабилитационной работы с семьями и детьми группы риска. Среди важных направлений «Крепкой семьи» — повышение профессионализма работников социальной сферы; профилактика развития социальных отклонений семьи и детей; привлечение волонтеров из числа студентов вузов и училищ социального профиля, а также работающей молодежи для работы с семьями и детьми группы риска.

«Крепкая семья» создает банк данных семей и детей группы риска, занимается проведением их диагностического обследования и индивидуальной коррекционно-реабилитационной работой с ними; внедряет новые психолого-педагогические технологии в области профилактической и коррекционной работы с семьями и детьми группы риска в практику работы образовательных и воспитательных учреждений и повышение профессионализма педагогов.

Проект «Единой России» реализуется в 72 субъектах РФ и входит в число ведущих проектов партии по активности и охвату территорий.



На фото: научный руководитель  
РАНХиГС Санкт-Петербург  
В. А. Шамахов

2024. № 4(184)

# 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 05.08.2024.

Подписано к печати 21.08.2024.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 15,32. Тираж 50 экз.

Заказ № 4/24.

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