

Оптимизация модели государственного управления антитеррористической защищенностью социальных объектов в условиях гибридных угроз: методологический аспект

Кузьмичев А. Ю.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Институт права и национальной безопасности, Москва, Российская Федерация; anku2m1ch@yandex.ru

РЕФЕРАТ

В статье рассматривается трансформация методологических подходов к модели государственного управления антитеррористической защищенностью социальных объектов в условиях реализации гибридных угроз национальной безопасности Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения уровня антитеррористической защищенности социальных объектов с учетом ограниченных возможностей существующей модели управления.

Цель — выявить детерминированные критерии оптимальности системы государственного управления антитеррористической защищенностью социальных объектов и разработать методологические подходы к оптимизации существующей управленческой модели.

В исследовании использованы методы системного, структурно-функционального и процессного подходов, концептуального моделирования, сравнительного и правового анализа. Эвристические методы выступили основным инструментом многокритериальной оптимизации модели управления, обеспечив преодоление ограничений, обусловленных неопределенностью исходных данных и динамикой внешних условий.

В результате выявлена прямая зависимость установленных критериев оптимальности государственного управления антитеррористической защищенностью социальных объектов от качества информационного обеспечения и разработана процессно-функциональная модель управления, повышающая качество информационных потоков за счет инвариантных информационных структур и цифровых активов с учетом специфики гибридных угроз.

На основании полученных результатов подтверждена гипотеза, что конвергенция апробированных методологий функционального и процессного подходов со специальными цифровыми технологиями управления данными позволяет существенно улучшить управляемость в данной сфере.

Ключевые слова: антитеррористическая защищенность, гибридные угрозы, оптимизация, государственное управление, процессный подход, цифровизация.

Для цитирования: Кузьмичев А. Ю. Оптимизация модели государственного управления антитеррористической защищенностью социальных объектов в условиях гибридных угроз: методологический аспект // Управленческое консультирование. 2026. № 3. С. 43–57. EDN SETGXM

Optimization of the Model of State Management of Anti-Terrorist Security of Social Facilities in the Context of Hybrid Threats: A Methodological Aspect

Andrey Yu. Kuzmichev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Institute of Law and National Security, Moscow, Russian Federation; anku2m1ch@yandex.ru

ABSTRACT

The article examines the transformation of methodological approaches to the model of state management of anti-terrorist security of social facilities in the context of the implementation

of hybrid threats to the national security of the Russian Federation. The relevance of the study is due to the need to increase the level of anti-terrorist protection of social facilities, taking into account the limited capabilities of the existing management model. The aim is to identify deterministic criteria for the optimality of the public administration system for the anti-terrorist protection of social facilities and to develop methodological approaches to optimizing the existing management model. The research uses methods of systemic, structural-functional and process approaches, conceptual modeling, comparative and legal analysis. Heuristic methods were the main tool for multi-criteria optimization of the management model, ensuring overcoming the limitations caused by the uncertainty of the initial data and the dynamics of external conditions. As a result, the direct dependence of the established criteria for optimal public management of anti-terrorist security of social facilities on the quality of information support was revealed and a process-functional management model was developed that improves the quality of information flows through invariant information structures and digital assets, taking into account the specifics of hybrid threats.

Based on the results obtained, the hypothesis is confirmed that the convergence of proven methodologies of functional and process approaches with special digital data management technologies can significantly improve manageability in this area.

Keywords: anti-terrorist security, hybrid threats, optimization, public administration, process approach, digitalization.

For citation: Kuzmichev A. Yu. Optimization of the Model of State Management of Anti-Terrorist Security of Social Facilities in the Context of Hybrid Threats: A Methodological Aspect // Administrative Consulting. 2026. No. 3. P. 43–57. EDN SETGXM

Введение

В контексте эволюции мировой политической системы, характеризующейся размыванием традиционных границ между миром и войной, наблюдается формирование нового класса вызовов для национальной безопасности Российской Федерации, обозначаемых в современных исследованиях как «гибридные угрозы» [5; 13; 30]. На этом тренде зафиксировано новое свойство терроризма: способность органично встраиваться в гибридные стратегии достижения военно-политических целей [19; 26]. При этом, как отмечает А. А. Бартош, в условиях нелинейной природы гибридной войны террористические автономные акты выполняют функцию стратегического катализатора, оказывающего воздействие на ход и динамику военного противостояния [4]. Взаимообусловленность и взаимозависимость терроризма и гибридной войны приводит к возникновению комплексной динамической структуры, которая, в соответствии с современными научными представлениями о сложных системах, характеризуется случайностью, хаотичностью, неустойчивостью и непредсказуемостью [16]. В результате открытая неравновесная система национальной безопасности переходит в состояние неопределенности, характеризующееся режимом с обострением, для которого типично не экспоненциальное, а гиперболическое нарастание дестабилизирующих процессов [12]. Эмпирическое подтверждение данной закономерности обнаруживается в официальной статистике МВД России за период 2019–2023 гг., согласно которой при стабильном уровне преступлений террористической направленности около 2 тыс. ежегодно, зафиксировано десятикратное увеличение количества терактов¹.

Исследования отечественных и зарубежных экспертов показывают, что наиболее уязвимым при террористических атаках является гражданское население,

¹ Как выросло в России число зарегистрированных терактов. Инфографика [Электронный ресурс] // РБК. 2025. 13 июля. URL: <https://www.rbc.ru/politics/13/07/2025/687153669a7947a67e3030a3> (дата обращения: 01.03.2025).

пребывающее на открытых пространствах и в общественных местах, то есть на объектах социальной инфраструктуры [7; 25]. Согласно нормативному определению российского законодательства, к социальным объектам, или объектам социальной инфраструктуры, относятся учреждения, осуществляющие общественно значимые функции в таких сферах, как здравоохранение, образование, социальная защита, досуг, спорт и другие². В условиях реализации государственных социальных приоритетов наблюдается устойчивая тенденция к ежегодному расширению сети таких объектов. Так, например, в г. Москве в период с 2020 по 2024 г. только в сфере образования введено в эксплуатацию 296 новых объектов³. Однако их ключевое преимущество для предоставления услуг населению — общедоступность — создает риски террористических угроз. В связи с этим, а также с учетом высокой вариативности и неопределенности гибридных угроз обеспечение антитеррористической защищенности (далее — АТЗ) социальных объектов становится приоритетной задачей государственного управления. С учетом обозначенной проблематики в рамках данного исследования под объектами будут подразумеваться исключительно социальные объекты, а фокус сосредоточен на государственном управлении АТЗ социальных объектов.

Таким образом, разделяя мнение авторитетных исследователей относительно необходимости модернизации механизмов государственного управления в эпоху трансформации политических и экономических процессов через выявление и устранение «слабых звеньев» [31], автор определяет цель исследования, заключающуюся в разработке методологических подходов к оптимизации управленческой модели АТЗ объектов в условиях гибридных угроз. При этом выдвинута гипотеза, что конвергенция методологий функционального и процессного подходов, адаптированная к специальным цифровым технологиям управления данными, позволит существенно улучшить качество государственного управления в данной сфере.

Методы и материалы

В рамках исследования использовались системный, структурно-функциональный и процессный подходы при рассмотрении государственного управления АТЗ объектов как системы взаимосвязанных целеориентированных организационных процессов. Комплексный методологический инструментарий позволил создать основу для проектирования устойчивой процессно-функциональной модели управления, способной эффективно управлять изменениями в условиях нелинейности гибридных угроз. Однако при реализации поставленных целей исследования были выявлены существенные ограничения, обусловленные социально-организационной природой системы АТЗ объектов, недостаточностью количественных данных по отдельным критериям оценки защищенности объектов и высокой степенью неопределенности параметров гибридных угроз. Для преодоления этих ограничений были применены эвристические методы, базирующиеся на методе адаптивного переноса решений, которые позволили компенсировать дефицит информации за счет использования опыта и успешных решений из смежных областей государственного управления. Кроме этого, применялись методы сравнительного анализа, а также элементы концептуального моделирования для графического построения моделей управления.

² Что относится к социальным объектам [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. 2026. URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/chto_otnositnya_k_socialnym_obektam/ (дата обращения: 05.03.2026).

³ Собянин: за пять лет в Москве было построено почти 300 образовательных объектов [Электронный ресурс] // Ведомости. Город. 2025. 15 июля. URL: https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/300-obrazovatelnih-obektov?from=copy_text (дата обращения: 04.03.2026).

Результаты

Государственная политика АТЗ объектов является системным компонентом и приоритетным профилактическим направлением государственной антитеррористической политики РФ, оперативное управление которым отнесено к полномочиям исполнительной власти. Цель государственной политики АТЗ объектов в правовых документах конкретно не определена, но, исходя из нормативно закрепленного понятия АТЗ, ее можно сформулировать как обеспечение необходимого уровня защищенности здания, строения, сооружения, территории или места массового пребывания людей, препятствующего совершению террористических актов либо минимизирующего их последствия посредством реализации совокупности организационных, технических и правовых мер⁴. Из чего следует, что достижение требуемого уровня АТЗ объектов предполагает интенсивную интеграцию социальных и технологических элементов в единый механизм государственного управления, который образует сложную организационную систему, функционирующую на основе целенаправленной комплексной деятельности. В контексте теории государственного управления целеполагание системы АТЗ формулируется как минимизация энтропии гибридных угроз и поддержание оптимального уровня защищенности посредством механизмов мониторинга, контроля, анализа и прогнозирования.

Действующая модель государственного управления АТЗ объектов характеризуется структурно-функциональной дисгармонией. Ее административная структура базируется на жесткой вертикальной иерархии, типичной для бюрократической модели, в то время как операционные процессы организованы в соответствии с логикой действующего режима с обострениями, требующего риск-ориентированного подхода. Вследствие чего нормативные требования, формирующие единую правовую основу АТЗ объектов, разрабатываемые на федеральном уровне в соответствии с бюрократическими принципами функциональной специализации, не отвечают реальным операционным потребностям системы. Для устранения указанного дисбаланса необходима оптимизация управленческих процессов, направленная на согласование организационной структуры и функциональных задач системы АТЗ объектов.

На сегодняшний день в практику государственного управления АТЗ объектов интегрировано около 60 специализированных постановлений и отраслевые федеральные законы для транспорта и энергетики. На тактическом (региональном, муниципальном) и оперативном (объектовом) уровнях непосредственно реализуются административно-управленческие и информационные процессы. При этом основными исполнителями являются региональные исполнительные органы и собственники объектов, а вспомогательную функцию выполняют представители ФСБ, Росгвардии, МЧС и МВД (в отношении мест массового пребывания людей) через участие в межведомственных комиссиях (далее — МК) по категорированию, актуализации паспортов безопасности (далее — ПБ) и контролю соблюдения требований. С целью организации межведомственного взаимодействия на постоянной основе функционируют коллегиальные органы — национальный антитеррористический комитет (НАК) и региональные антитеррористические комиссии (АТК)⁵ (см. рис. 1).

Жесткая иерархическая структура управления системой АТЗ мест массового пребывания людей и социальных объектов, представленная на рис. 1, функционирует в неизменном технологическом виде с 2015 г.⁶ и в период стабильной геополитической

⁴ О противодействии терроризму : Федер. закон Рос. Федерации от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2006. № 11. Ст. 1146.

⁵ Там же.

⁶ Об утверждении требований к антитеррористической защищенности мест массового пребывания людей и объектов (территорий), подлежащих обязательной охране войсками

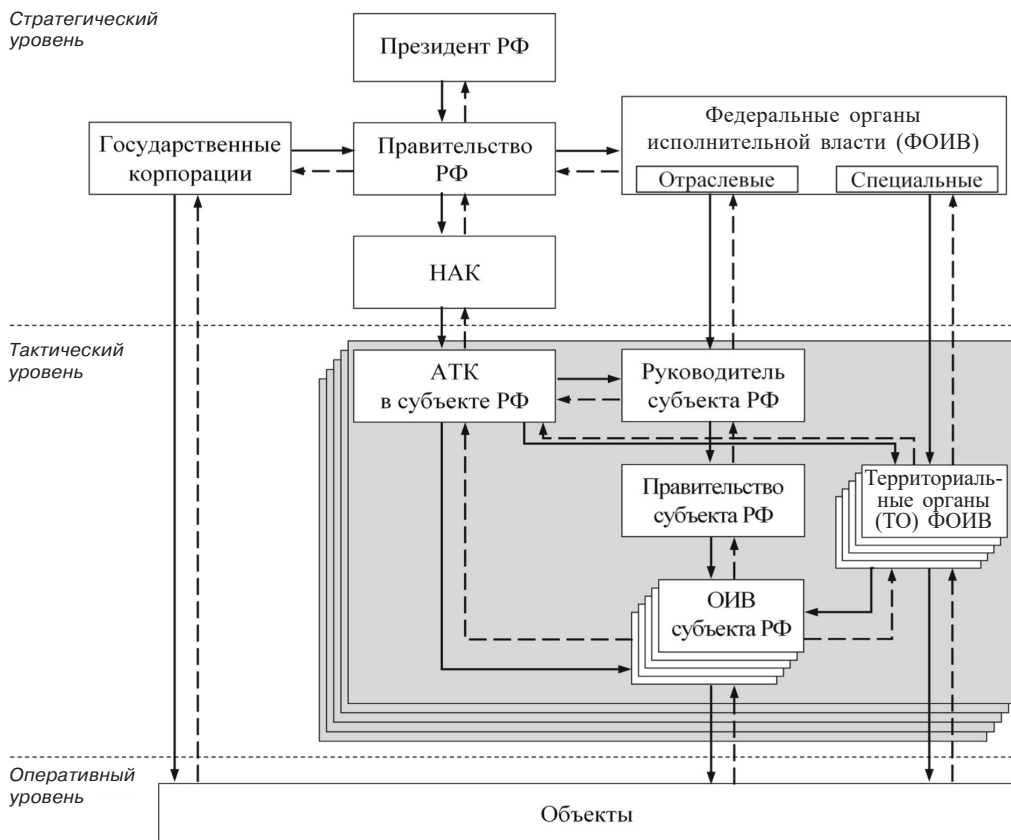


Рис. 1. Структура бюрократической модели государственного управления АТЗ социальных объектов

Fig. 1. The structure of the bureaucratic model of public administration of ATS social facilities

Источник: составлено автором.

ситуации при умеренном уровне террористических угроз она обеспечивает приемлемый уровень противодействия соответствующим рискам.

Вместе с тем в государственном управлении системой АТЗ объектов, как и в других областях государственного управления, существуют барьеры, препятствующие функционированию и развитию управленческих систем. В рамках системного подхода, предложенного А. Н. Соломатиным, эти барьеры целесообразно классифицировать по системным, инструментальным и социальным аспектам управления [24].

При изучении нормативной базы управления системой АТЗ объектов в г. Москве нами выявлены следующие ключевые системные барьеры: сложность; динамическая изменчивость внешней среды; высокий уровень энтропии (противоречивость нормативно-правовой базы, рассогласованность субъектов управления, субоптимальность информационных потоков). Инструментальные барьеры обусловлены недостаточным использованием цифровых платформ и слабым распространением

национальной гвардии Российской Федерации, и форм паспортов безопасности таких мест и объектов (территорий) : постановление Правительства РФ от 25 марта 2015 г. № 272 (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2015. № 14. Ст. 2119.

сетевых структур управления, тогда как социальные барьеры связаны с мотивационно-поведенческими ограничениями, проявляющимися в низкой заинтересованности и сопротивлении изменениям.

На основе результатов мониторинга организации АТЗ социальных объектов, подведомственных Правительству г. Москвы, осуществляемого с 2020 по 2023 г., аппаратом АТК г. Москвы установлено, что в практике государственного управления указанные дисфункции проявляются в виде:

- межведомственной информационной разобщенности (результаты операционной деятельности преимущественно аккумулируются по ведомственному принципу);
- непрозрачных, забюрократизированных коммуникаций (актуализация паспортов безопасности требует более десяти очных контактов собственников и представителей согласующих органов и в среднем занимает от 4 до 6 месяцев);
- субъективного характера оценки состояния защищенности объектов (ограниченность административных ресурсов, сложность мониторинга операционных процессов, использование бумажных документов снижают достоверность и объективность результатов оценивания);
- ограниченных возможностей управления информацией (бумажный архив не обеспечивает достаточных условий для анализа содержащихся в нем данных);
- невозможности применения риск-ориентированного подхода в надзорной деятельности (сложность систематизации данных о выявленных нарушениях и отсутствие актуальной информации о защищенности объектов);
- низкого качества управленческих решений (дефицит качественных данных) и др.

Первопричинами энтропии в системе управления АТЗ объектов выступили характерные для бюрократической модели дисфункции управления: функциональная направленность, разрыв (отчуждение) между субъектами и объектами управления [2]; слабая заинтересованность в достижении результата, ограниченные возможности управления эффективностью [9]; низкая адаптивность и замедленная реакция на внешние изменения [14].

При этом, в условиях гибридной войны отмечается кратное усиление энтропийных процессов в управленческих структурах, что приводит к росту разнообразия состояний системы АТЗ объектов. Согласно закону необходимого разнообразия У. Р. Эшби, это обуславливает необходимость обеспечения такого уровня ресурсных возможностей управляющей системы, который как минимум соответствует, а в условиях динамики гибридных угроз существенно превышает разнообразие состояний объекта управления [36].

По мнению О. Ф. Шаброва, методологическая релевантность рассматриваемого подхода находит наиболее яркое подтверждение в сфере государственного управления [33]. В контексте обозначенных методологических установок решение стратегической задачи повышения уровня антитеррористической АТЗ объектов в современных условиях предполагает качественное совершенствование механизмов государственного управления посредством реализации взаимосвязанных направлений:

- диверсификации управляющих воздействий и снижения энтропийных процессов в системе;
- имплементации адаптивных управленческих парадигм;
- цифровизации информационно-аналитических процессов принятия решений.

Системный подход позволяет формализовать обозначенные направления в виде комплекса оптимизационных задач, когда требуется найти управляющие воздействия, обеспечивающих достижение экстремума целевой функции при соблюдении ресурсных, временных и нормативных ограничений. С учетом специфики системы АТЗ объектов в качестве определяющего критерия оптимизации следует выделить информационность государственного управления. Параметры, определяющие

уровень информационности и влияющие на целевую функцию, включают: ценность, полноту, оперативность, объективность, верифицируемость, аутентичность и интерпретируемость информации. Однако, учитывая социальный характер системы АТЗ объектов, высокую размерность задач, нечеткость (закрытость) исходных данных, необходимость учета качественных факторов, возникают существенные ограничения на применение классических методов оптимизации. Поэтому наиболее продуктивным представляется применение эвристических методов оптимизации, основанных на адаптации лучших практик из смежных областей, которые минимизируют влияние барьеров государственного управления.

На современном технологическом этапе доказанными методами повышения качества государственного управления социально-экономическими системами выступают процессный подход [8; 14; 21] и цифровизация [11; 22; 27]. При этом, согласно позиции ряда экспертов, методологии процессного и функционального подходов не противопоставляются друг другу, а находятся в диалектическом единстве [20; 28], что особенно актуально для действующих риск-ориентированных систем. Следовательно, наиболее рациональным способом оптимизации системы АТЗ объектов может быть не разработка новой модели, а конвергенция (совмещение) апробированных методологий функционального и процессного подходов с цифровыми технологиями управления данными.

Конвергенция как междисциплинарная область знаний, изучающая закономерности сближения и синтеза различных концепций, методов и технологий [3; 15; 18], указывает на возможности создания единой интегрированной методологии, в которой синергия компонентов обеспечивает высокую эффективность и адаптивность управленческих и технологических решений [6]. Таким образом, конвергентный подход выступает ключевым инструментом оптимизации государственного управления АТЗ объектов, позволяющим максимизировать целевую функцию с минимальными структурными изменениями.

В рамках единой методологии существующая функциональная структура государственного управления АТЗ объектов сохраняет свою значимость как институциональная основа системы, обеспечивая стабильность вертикальных информационных потоков в соответствии с нормативно регламентированными полномочиями и зонами ответственности субъектов управления. В то же время процессный подход позволяет оптимизировать операционную деятельность уполномоченных субъектов и информационные связи на горизонтальном уровне (уровне объектов) за счет выделения процессов из функциональной среды, интенсификации межведомственного взаимодействия и ориентации на достижение конкретных результатов, добавляющих ценность к конечной цели государственного управления АТЗ объектов (см. табл. 1).

Таким образом, конвергенция процессной и функциональной методологий формирует процессно-функциональный каркас государственного управления АТЗ объектов, обладающий адаптивностью к гибридным угрозам за счет повышения ценности информационных потоков для принятия управленческих решений. Процессные потоки данных формируют информационное хранилище, отражающее текущее состояние АТЗ объектов на основе релевантных показателей оценки защищенности и результатов надзорной деятельности, а функциональные потоки, ориентированные на обработанную информацию, выступают основой для реализации механизмов оперативного и реактивного управления.

Согласно исследованиям В. В. Шведенко, ключевой принцип рассматриваемого подхода заключается в том, что процессные и функциональные информационные потоки пересекаются и взаимно используются в узловых точках, где готовятся или принимаются управленческие решения [35]. При этом проблематика структурных различий информационных потоков решается за счет использования инвариантных информационных структур при построении информационного обеспечения

Операционные функции АТЗ объектов в виде процессов с целевыми результатами

Table 1. Operational functions of ATS facilities in the form of processes with target results

Процессы	Субъекты процесса / Результат
Организационные (рутинные, документарные): разработка реестра объектов, приказа на категорирование, акта категорирования, паспорта безопасности, плана мероприятий АТЗ объекта	Субъекты процессов — собственники (правообладатели) объектов. Результат — соответствующие нормативным требованиям и обеспечивающие высокое качество информационной базы документы
Инженерно-режимные (постоянные, прикладные): обеспечение инженерно-технической укреплённости и физической охраны объекта	Субъекты процесса — собственники (правообладатели) объектов. Результат — комплексная, основанная на информационно-аналитических расчетных алгоритмах (оценка уязвимости критических элементов и потенциально опасных участков) АТЗ объекта
Контрольно-надзорные (постоянные, документарные): контроль за соблюдением обязательных требований	Субъекты процесса — территориальные органы (ФСБ, Росгвардия, МЧС, МВД) и исполнительные органы в отношении подведомственных объектов. Результат — динамика снижения доли критических недостатков, формирование единого информационного пространства контроля

Источник: составлено автором.

информационно-управляющей системы, обеспечивающей процессно-функциональную модель управления [34].

С учетом изложенных положений и опираясь на научные исследования, подтверждающие трансформационный потенциал цифровизации [17; 32] и цифровых платформ [10; 23] для повышения качества государственного управления, стратегически оправдан переход от документоцентрической парадигмы управления АТЗ объектов к датацентрической. Практическая реализуемость такого перехода обусловлена объединением технологических возможностей цифровизации организационных, инженерно-режимных и контрольно-надзорных процессов системы АТЗ объектов, а также внедрением в ее организационно-управленческий контур государственной информационной системы (ГИС) (см. рис. 2).

Представленная на рис. 2 организация совместного создания и использования информации различными субъектами деятельности в рамках ГИС АТЗ объектов, построенная на принципах датацентричности, кардинально трансформирует информационные потоки. Вместо фрагментированных и изолированных данных формируется единый цифровой актив, который становится централизованным источником актуальных мониторинговых сведений о защищенности объектов [1]. В результате управленческий цикл приобретает непрерывный характер, обеспечивается автоматизированная актуализация данных от всех субъектов деятельности, а принятие решений опирается на полную и достоверную картину состояния защищенности.

Одним из первых успешных примеров реализации датацентрического подхода в сфере безопасности является Единая государственная информационная система обеспечения транспортной безопасности (ЕГИС ОТБ), введенная в эксплуатацию в 2014 г.⁷ Внедрение распределенной многоуровневой системы с опорой

⁷ О транспортной безопасности : ст. 11 Федер. закона Рос. Федерации от 9 февр. 2007 г. № 16-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2007. № 7. Ст. 837.

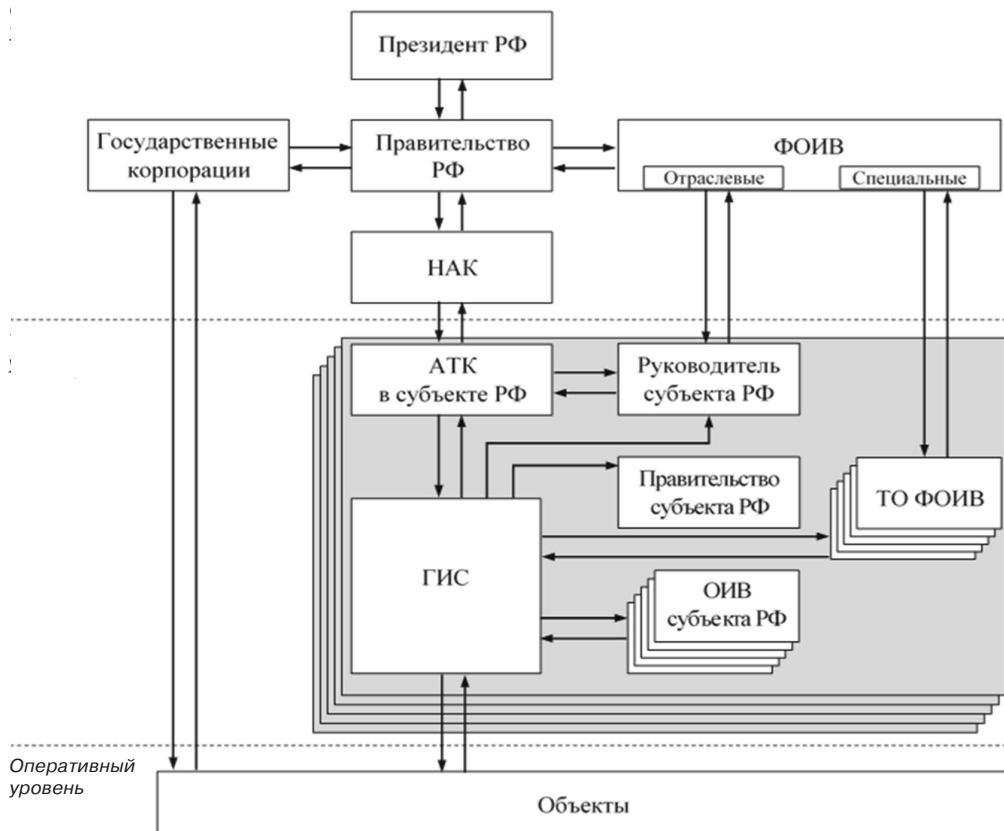


Рис. 2. Структура информационной процессно-функциональной модели государственного управления АТЗ социальных объектов

Fig. 2. The structure of the information process-functional model of public administration of ATS social facilities

Источник: составлено автором.

на цифровые технологии оптимизировало взаимодействие между компетентными органами в сфере ОТБ и внешними пользователями и охватило полный цикл операционных процессов: подача заявлений на категорирование; подготовка, согласование электронной подписью и направление в компетентный орган результатов оценки уязвимости, планов ОТБ и паспортов ОТБ; направление оформленного паспорта ОТБ и др.⁸ Это позволило сократить временные и ресурсные затраты при одновременном повышении качества информационного обеспечения лиц, принимающих решения.

Обсуждение

В соответствии со Стратегией национальной безопасности РФ повышение уровня антитеррористической защищенности объектов отнесено к фундаментальным

⁸ Об утверждении Положения о единой государственной информационной системе обеспечения транспортной безопасности: постановление Правительства Рос. Федерации от 1 авг. 2023 г. № 1251 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2023. № 32 (ч. II). Ст. 6372.

Сравнение ключевых информационных критериев оптимизации модели государственного управления АТЗ объектов

Table 2. Comparison of key information criteria for optimizing the public administration model of ATS facilities

№	Критерий	Существующая функциональная модель	Информационная процессно-функциональная модель
1.	Качество информации	Низкое, из-за сложности контроля объективности и полноты данных, содержащихся на бумажных носителях и ведомственного разрыва информационных ресурсов	Высокое, за счет консолидации и структурирования всей создаваемой информации в цифровой актив объекта, максимизирующий качественные параметры
2.	Оперативность управления информацией	Низкая, из-за бумажного характера документов и высоких трудозатрат	Высокая, за счет машинной обработки информации без привлечения персонала
3.	Качество контроля	Низкое, из-за сложности риск-ориентированного планирования и применения только очных форм контроля	Высокое, за счет сочетания риск-ориентированных форм традиционного контроля и применения дистанционного формата
4.	Временные затраты на организационные процессы	В среднем от 4 до 6 месяцев. Необходимость очного взаимодействия более 10 раз	Не более 1 месяца. Очное взаимодействие 1 раз при обследовании объекта
5.	Организационно-управленческий (социальный) эффект	Формальное отношение из-за сложности администрирования. Непрозрачное взаимодействие провоцирует коррупционные риски	Заинтересованное управление по понятным правилам. Контролируемые транзакции, минимизируют коррупционные риски

Источник: составлено автором.

задачам в сфере общественной безопасности⁹. Между тем в научных исследованиях обеспечения теоретической базы для решения этой задачи есть немало пробелов. Так, несмотря на то что АТЗ объектов детерминируется реализацией комплексной управленческой деятельности, в исследовательских и практических подходах приоритетное внимание уделяется не организационно-методологическим, а операционным аспектам, связанным прежде всего с инженерно-техническими и режимными мерами физической защиты. Данный подход в условиях нелинейности реализации гибридных угроз провоцирует фрагментарность реагирования и запаздывание мер, что существенно ограничивает возможности системного управления рисками и снижает результативность мер по обеспечению АТЗ объектов.

Есть основания утверждать, что оптимизационные резервы государственной политики АТЗ объектов сосредоточены в процессно-функциональной структуре государственного управления АТЗ объектов и применении современных инфокоммуникационных технологий. В табл. 2 приведены основные ожидаемые эффекты по оптимизации выделенного информационного критерия.

Сопоставление результатов по основным критериям оптимизации, приведенное в табл. 2, позволяет утверждать, что информационная процессно-функциональная

⁹ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2021. № 27, ч. II. Ст. 5351.

модель управления АТЗ объектов относительно существующей обладает очевидными преимуществами по управлению информационными ресурсами на федеральном, региональном, муниципальном и объектовом уровнях управления. В результате повышается качество государственного управления АТЗ объектов в условиях неопределенности гибридных угроз за счет оперативного управления рисками на основе объективных данных, повышением точности прогнозирования и сокращением времени реагирования на угрозы. Кроме этого, процесс конвергенции разнородных методологических подходов и технологий обуславливает не только очевидные информационные изменения, но и формирование имплицитных факторов, т. е. неявных, нетривиальных параметров, оказывающих существенное влияние на деятельность организации [29]. В контексте антитеррористической защищенности объектов, представляющей собой человеко-центрированную организационную деятельность, ключевыми имплицитными факторами, способными усилить оптимизационные эффекты, могут стать: кардинальное преобразование культуры безопасности (включая когнитивные, поведенческие, ценностные и коммуникативные аспекты); снижение коррупционных рисков; развитие системы управления знаниями в сфере АТЗ объектов. Поскольку объекты имеют четкую территориальную привязку, а координация деятельности законодателем возложена на региональные органы власти, наибольшая практическая польза от внедрения описываемых изменений управленческой деятельности будет достигнута на региональном (тактическом) уровне управления.

Заключение

Подводя итог, отметим, что предложенные подходы к оптимизации государственного управления АТЗ объектов обладают востребованным практическим потенциалом и закладывают методологическую основу для дальнейших исследований в данной сфере. Их реализация на региональном уровне позволит верифицировать теоретическую модель управления в реальных условиях, сформировать эмпирическую базу данных для уточнения методик оценки рисков и выявить закономерности влияния цифровых инструментов на процессы принятия решений в условиях нелинейных угроз. При этом отдельного внимания требуют вопросы информационной безопасности, поскольку цифровизация процессов АТЗ повышает риски несанкционированного доступа к служебной информации.

Литература

1. Агеев А. И., Аверьянов М. А., Евтушенко С. Н. [и др.] Цифровая трансформация национальной безопасности в контексте глобальных гибридных угроз // Экономические стратегии. 2021. Т. 23, № 4 (178). С. 60–69. DOI 10.33917/es-4.178.2021.60-69. EDN EQSLFL
2. Атаманчук Г. В. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем) : монография. М. : Изд-во РАГС, 2008. 300 с. EDN QOIIUX
3. Баксанский О. Е. Методология конвергенции как фундаментальное основание // Коллекция гуманитарных исследований. 2017. № 2 (5). С. 6–13. EDN WNYMIQ
4. Бартош А. А. «Трение» и «износ» гибридной войны // Военная мысль. 2018. № 1. С. 5–13. EDN YNELMY
5. Бартош А. А. Эскалация гибридной войны. М. : Горячая линия — Телеком, 2024.
6. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А., Неизвестный С. И. Конвергенция и гибридизация методологий управления проектами // Scientific Journal of Astana IT University. 2020. Т. 2, № 2. С. 86–101. DOI 10.37943/AITU.2020.22.12.008. EDN JWWZVZ
7. Голицына С. Е. Терроризм во времени и пространстве // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7, № 9. С. 595–618. DOI 10.33619/2414-2948/70/62. EDN CIZVBJ
8. Демидов А. Ю. Системный, функциональный и процессный подходы к функционированию органов исполнительной власти в условиях ориентации их деятельности на конечные

- результаты // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 16. С. 29–33. EDN KUEAXR
9. *Дмитриев М., Фондукова Л., Янков К.* Оптимизация административных процессов в системе государственного управления: предварительные результаты эмпирического анализа // Экономическая политика. 2016. Т. 11, № 2. С. 7–21. DOI 10.18288/1994-5124-2016-2-01. EDN WFSEPZ.
 10. *Дмитриева Н. Е., Санина А. Г., Стырин Е. М.* [и др.] Цифровая трансформация в государственном управлении. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 208 с. DOI 10.17323/978-5-7598-2831-0. EDN TXOHNN
 11. *Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Старостина А. Н.* Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности : монография. М. : Дело, 2021. 234 с.
 12. *Князева Е.* Стратегии управления динамической сложностью // Форсайт. 2020. Т. 14, № 4. С. 34–45. DOI 10.17323/2500-2597.2020.4.34.45. EDN XXFRBD
 13. *Коданева С. И.* «Гибридные угрозы» безопасности России: выявление и противодействие // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2020. Т. 13, № 2. С. 44–71. DOI 10.23932/2542-0240-2020-13-2-3. EDN DSCMOS
 14. *Кочеткова Т. С.* Эволюция процессного подхода и развитие его методологии на уровне управления региональной экономической системой // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2022. № 2 (70). С. 29–38. DOI 10.6060/snt.20227002.0004. EDN PEWKTG
 15. *Кравченко А. И.* Конвергентные технологии и междисциплинарность нового типа // Мировая наука. 2019. № 1 (22). С. 165–171. EDN IXUMEO
 16. *Кудряшев А. Ф.* Развитие, эволюция, коэволюция: соотношение понятий // Вестник Башкирского университета. 2012. Т. 17, № 1-1. С. 640–644. EDN PEGUPT
 17. *Назаренко Т. С., Новикова И. В.* Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3, № 2 (8). С. 140–157. DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. EDN ZZOSNH
 18. *Райков А. Н.* Конвергентное управление и поддержка решений. М. : ИКАР, 2009. ISBN 978-5-7974-0191-9. EDN QTMPPR
 19. *Родачин В. М.* Гибридные войны и обеспечение национальной безопасности России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. Т. 9, № 4. С. 93–99. DOI 10.26794/2226-7867-2019-9-4-93-99. EDN DLKCCCK
 20. *Рябова Е. В.* Функционально-ориентированное управление как технология менеджмента в современных условиях // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2011. № 24. С. 54–59. EDN ORCLFF
 21. *Смирнова Ю. Л., Токарева Л. С., Александров М. М.* [и др.] Процессный подход в сфере государственного управления: опыт применения в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 3. С. 883–900. DOI 10.18334/vines.14.3.120877. EDN OOZUNQ
 22. *Сморгунов Л. В.* Цифровизация и сетевая эффективность государственной управляемости // Политическая наука. 2021. № 3. С. 13–36. DOI 10.31249/poln/2021.03.01. EDN KHMUCH
 23. *Смотрицкая И. И.* Цифровая трансформация государственного управления: основные тренды и новые возможности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230, № 4. С. 223–229. DOI 10.38197/2072-2060-2021-230-4-223-229. EDN VWGWJW
 24. *Соломатин А. Н.* Барьеры для управления // Экономические стратегии. 2025. Т. 27, № 6 (204). С. 6–15. DOI 10.33917/es-6.204.2025.6-15. EDN OСТANA
 25. *Степанова Е. А.* Основные тенденции в области современного терроризма // ПИР-Центр. Избранное: 1994–2024. Российские эксперты о нераспространении ядерного оружия, контроле над вооружениями и глобальной безопасности: Антология трудов, опубликованных в ПИР-Центре за 30 лет его деятельности. М. : Весь мир, 2024. С. 441–475. EDN RCIAMN
 26. *Степанова Е. А.* Терроризм в асимметричном конфликте: идеологические и структурные аспекты: авторский перевод с английского (переработанный и дополненный). М. : Научная книга, 2010. 288 с. EDN QOMRHD
 27. *Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е., Синятуллина Л. Х.* Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 4. С. 31–60. EDN IMBSRY
 28. *Сычева И. Н., Пермякова Е. С.* Эффективность подходов к управлению предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 246–250. EDN UPMNMM

29. Татаркин А. И., Иваницкий В. П., Назаров Д. М. Трансформация понятия «оптимизация» в экономической теории // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 6 (68). С. 5–12. EDN XRYVNL
30. Федоров А. В. Гибридные угрозы — новый вызов или жупел постдемократии? (западный курс) // Полилог. 2022. Т. 6, № 4. URL: <https://polylogos-journal.ru/s258770110023746-2-1/>. DOI 10.18254/S258770110023746-2. EDN UYBVSI
31. Хлутков А. Д. Эффективность управления как императив победы // Управленческое консультирование. 2022. № 9 (165). С. 9. DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-9-9. EDN TYLFRF
32. Черных В. В. Взаимосвязанность цифровых технологий при реализации задач государственного управления // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4, № 4. С. 339–362. DOI 10.18334/ide.4.4.120172. EDN JCRZFU
33. Шабров О. Ф. Эффективность государственного управления в условиях постмодерна // Власть. 2010. № 5. С. 4–9. EDN MBGDMZ
34. Шведенко В. В. Информационное обеспечение взаимодействия процессного и функционального управления деятельностью предприятия // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 6 (120). С. 90–94. EDN WAPSUI
35. Шведенко В. В. Методология организации информационных потоков в процессно-функциональной модели управления предприятием и инструментальные средства для их реализации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 5-1 (119). С. 128–132. EDN UOAAWY
36. Ashby W. R. Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall, 1956. 295 p.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Кузьмичев Андрей Юрьевич, соискатель кафедры государственного управления и национальной безопасности, Институт права и национальной безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); anku2m1ch@yandex.ru; ORCID: 0009-0002-1196-8562

References

1. Ageev A. I., Averyanov M. A., Evtushenko S. N. [et al.] Digital transformation of national security in the context of global hybrid threats // Economic Strategies [Ekonomicheskie strategii]. 2021. Vol. 23, No. 4 (178). P. 60–69. (In Russ.). DOI 10.33917/es-4.178.2021.60-69. EDN EQSLFL
2. Atamanchuk G. V. Management in the life of people (essays on problems). Moscow: Publishing House of RAGS, 2008. 300 p. (In Russ.). EDN QOIIUX
3. Baksansky O. E. Methodology of convergence as a fundamental basis // Collection of Humanitarian Research [Kolleksiya gumanitarnykh issledovaniy]. 2017. No. 2 (5). P. 6–13. (In Russ.) EDN WNYIQ
4. Bartosh A. A. “Friction” and “wear” of hybrid warfare // Military Thought [Voennaya mysl']. 2018. No. 1. P. 5–13. (In Russ.). EDN YNELMY
5. Bartosh A. A. Escalation of hybrid warfare. Moscow: Goryachaya liniya — Telekom, 2024. (In Russ.).
6. Bushuev S. D., Bushuev D. A., Neizvestny S. I. Convergence and hybridization of project management methodologies // Scientific Journal of Astana IT University. 2020. Vol. 2, No. 2. P. 86–101. (In Russ.). DOI 10.37943/AITU.2020.22.12.008. EDN JWJZVZ
7. Golitsyna S. E. Terrorism in time and space // Bulletin of Science and Practice [Byulleten' nauki i praktiki]. 2021. Vol. 7, No. 9. P. 595–618. (In Russ.). DOI 10.33619/2414-2948/70/62. EDN CIZVBJ.
8. Demidov A. Yu. Systemic, functional and process approaches to the functioning of executive authorities in the context of focusing their activities on final results // National Interests: Priorities and Security [Natsional'nye interesy: priorityety i bezopasnost']. 2009. No. 16. P. 29–33. (In Russ.). EDN KUEAXR
9. Dmitriev M., Fondukova L., Yankov K. Optimization of administrative processes in public administration: preliminary results of empirical analysis // Economic Policy [Ekonomicheskaya politika]. 2016. Vol. 11, No. 2. P. 7–21. (In Russ.). DOI 10.18288/1994-5124-2016-2-01. EDN WFSEPZ
10. Dmitrieva N. E., Sanina A. G., Styryn E. M. [et al.] Digital transformation in public administration. Moscow: HSE Publishing House, 2023. 208 p. (In Russ.). DOI 10.17323/978-5-7598-2831-0. EDN TXOGHN

11. Dobrolyubova E. I., Yuzhakov V. N., Starostina A. N. Digital transformation of public administration: performance and effectiveness assessment. Moscow: Delo, 2021. 234 p. (In Russ.).
12. Knyazeva E. Strategies for managing dynamic complexity // Foresight [Forsait]. 2020. Vol. 14, No. 4. P. 34–45. (In Russ.). DOI 10.17323/2500-2597.2020.4.34.45. EDN XXFRBD
13. Kodaneva S. I. “Hybrid threats” to Russia’s security: identification and counteraction // Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law [Kontury global’nykh transformatsii: politika, ekonomika, pravo]. 2020. Vol. 13, No. 2. P. 44–71. (In Russ.). DOI 10.23932/2542-0240-2020-13-2-3. EDN DSCMOS
14. Kochetkova T. S. Evolution of the process approach and development of its methodology at the level of regional economic system management // Modern High Technologies. Regional Supplement [Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional’noe prilozhenie]. 2022. No. 2 (70). P. 29–38. (In Russ.). DOI 10.6060/snt.20227002.0004. EDN PEWKGT
15. Kravchenko A. I. Convergent technologies and a new type of interdisciplinarity // World Science [Mirovaya nauka]. 2019. No. 1 (22). P. 165–171. (In Russ.). EDN IXYMEO
16. Kudryashev A. F. Development, evolution, co-evolution: correlation of concepts // Bulletin of Bashkir University [Vestnik Bashkirskogo universiteta]. 2012. Vol. 17, No. 1-1. P. 640–644. (In Russ.). EDN PEGUPT
17. 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, No. 2 (8). P. 140–157. (In Russ.). DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. EDN ZZOSNH
18. Raikov A. N. Convergent management and decision support. Moscow: IKAR, 2009. (In Russ.). EDN QTMPPR
19. Rodachin V. M. Hybrid wars and ensuring Russia’s national security // Humanities. Bulletin of the Financial University [Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta]. 2019. Vol. 9, No. 4. P. 93–99. (In Russ.). DOI 10.26794/2226-7867-2019-9-4-93-99. EDN DLKCKK
20. Ryabova E. V. Functionally oriented management as a management technology in modern conditions // Bulletin of Volga University named after V. N. Tatishchev [Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva]. 2011. No. 24. P. 54–59. (In Russ.). EDN ORCLFF
21. Smirnova Yu. L., Tokareva L. S., Alexandrov M. M. [et al.] Process approach in public administration: experience of application in multifunctional centers of St. Petersburg // Issues of Innovative Economy [Voprosy innovatsionnoi ekonomiki]. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 883–900. (In Russ.). DOI 10.18334/vinec.14.3.120877. EDN OOOZUNQ
22. Smorgunov L. V. Digitalization and network efficiency of state governability // Political Science [Politicheskaya nauka]. 2021. No. 3. P. 13–36. (In Russ.). DOI 10.31249/poln/2021.03.01. EDN KHMUCH
23. Smotritskaya I. I. Digital transformation of public administration: main trends and new opportunities // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol’nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2021. Vol. 230, No. 4. P. 223–229. (In Russ.). DOI 10.38197/2072-2060-2021-230-4-223-229. EDN VVGWlJ
24. Solomatin A. N. Barriers to management // Economic Strategies [Ekonomicheskie strategii]. 2025. Vol. 27, No. 6 (204). P. 6–15. (In Russ.). DOI 10.33917/es-6.204.2025.6-15. EDN OCTANA
25. Stepanova E. A. Main trends in modern terrorism // PIR-Center. Selected works: 1994–2024. Russian experts on nuclear nonproliferation, arms control and global security: Anthology. Moscow: Ves’ mir, 2024. P. 441–475. (In Russ.). EDN RCIAMN
26. Stepanova E. A. Terrorism in asymmetrical conflict: ideological and structural aspects. Moscow: Nauchnaya kniga, 2010. 288 p. (In Russ.). EDN QOMRHD
27. Styrin E. M., Dmitrieva N. E., Sinyatullina L. Kh. State digital platforms: from concept to implementation // Public Administration Issues [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal’nogo upravleniya]. 2019. No. 4. P. 31–60. (In Russ.). EDN IMBSRY
28. Sycheva I. N., Permyakova E. S. Efficiency of enterprise management approaches // Economics and Business: Theory and Practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]. 2018. No. 4. P. 246–250. (In Russ.). EDN UPMNMM
29. Tatarin A. I., Ivanitsky V. P., Nazarov D. M. Transformation of the concept of “optimization” in economic theory // Bulletin of the Ural State University of Economics [Izvestiya Ural’skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2016. No. 6 (68). P. 5–12. (In Russ.). EDN XRYVNL
30. Fedorov A. V. Hybrid threats — a new challenge or a bogeyman of post-democracy? (Western discourse) // Polilogos [Polilog]. 2022. Vol. 6, No. 4. (In Russ.). URL: <https://polylogos-journal.ru/s258770110023746-2-1/>. DOI 10.18254/S258770110023746-2. EDN UYBVSI

31. Khlutkov A. D. Management effectiveness as an imperative of victory // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. No. 9 (165). P. 9. (In Russ.). DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-9-9. EDN TYLFRF.
32. Chernykh V. V. Interconnectedness of digital technologies in the implementation of public administration tasks // Informatization in the Digital Economy [Informatizatsiya v tsifrovoi ekonomike]. 2023. Vol. 4, No. 4. P. 339–362. (In Russ.). DOI 10.18334/ide.4.4.120172. EDN JCRZFU
33. Shabrov O. F. Effectiveness of public administration in the conditions of postmodernity // Power [Vlast']. 2010. No. 5. P. 4–9. (In Russ.). EDN MBGDMZ
34. Shvedenko V. V. Information support for the interaction of process and functional management of enterprise activities // Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2019. No. 6 (120). P. 90–94. (In Russ.). EDN WAPSUI
35. Shvedenko V. V. Methodology for organizing information flows in the process-functional model of enterprise management and tools for their implementation // Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2019. No. 5-1 (119). P. 128–132. (In Russ.) EDN UOAYW
36. Ashby W. R. Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall, 1956. 295 p.

Conflict of interest

Author declares no relevant conflict of interest.

About the author:

Andrey Yu. Kuzmichev, Applicant of the Department of Public Administration and National Security, Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); anku2m1ch@yandex.ru; ORCID: 0009-0002-1196-8562

Поступила в редакцию: 15.04.2026

Поступила после рецензирования: 12.05.2026

Принята к публикации: 10.06.2026

The article was submitted: 15.04.2026

Approved after reviewing: 12.05.2026

Accepted for publication: 10.06.2026

© Кузьмичев А. Ю., 2026