

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

ISSN 1726-1139
e-ISSN 1816-8590
DOI 10.22394/1726-1139

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2025. № 3 (189)

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 РАНХиГС для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим и политическим наукам.

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

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

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

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, 2025
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2025
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2025
- © Все права защищены



Контент доступен под лицензией Creative Commons
Attribution 4.0 License

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

Заместитель главного редактора: Тюрина Ю. А. — доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург)

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Хлутков А. Д. — доктор экономических наук, профессор, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург), председатель редакционного совета;

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

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)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

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

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

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

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

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

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

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

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

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);

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

Литвинцева Е. А. — доктор социологических наук, профессор (Санкт-Петербург);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Deputy Chief Editor: Tyurina Yu. A. — Doctor of Science (Sociology), Professor of the Department of State and Municipal Management, Deputy Director of the North-West Institute of Management of the RANEPA (St. Petersburg)

EDITORIAL COUNCIL

Khutkov A. D. — Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the North-West Institute of Management of the RANEPA (St. Petersburg), Chairman of the Editorial Council;

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

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 (Moscow);

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)

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);

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);

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

Litvintseva E. A. — Doctor of Science (Sociology), 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 — Doctor in Political Sociology (Montevideo, Uruguay)

ОТ РЕДАКЦИИ

8 ХЛУТКОВ А. Д.

Реформирование высшего образования: платные формы в условиях укрепления государственного заказа

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

10 ПОЛТАВЧЕНКО Г. С.

Несистемная оппозиция в России: современное состояние

19 МЕЖЕВИЧ Н. М., ХЛУТКОВ А. Д., ШИМОВ В. В.

Стратегическое управление в Союзном государстве: история, экономика и география белорусской железной дороги

25 ОЛУХОВ Н. В.

Анализ вовлеченности пользователей официальных страниц глав муниципальных образований в социальной сети «ВКонтакте»

40 ГЕЙДТ А. В., ШАБАЕВА А. В., БОГОДЯЖ А. Е.

Акселератор научной карьеры как действенный механизм развития портфельной карьеры в сообществе управленцев

ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

59 КРАНАТОВА Л. Г., ЕЛСУКОВ М. Ю., ШАЛИМОВ М. Б.

Стратегия пространственного развития России: цели, тенденции и противоречия

72 ДЯДИК В. В.

Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города: подходы к определению и стратегированию

89 БАШКИРОВА О. В., ГАИБОВА Т. В.

Бережливое инвестирование проектов технологического предпринимательства: новые принципы и подходы

108 СОСНИЛО А. И., СОЛОВЬЕВА Е. О.

Оценка динамики предпринимательской активности в Российской Федерации и регионах

121 ТЯПУХИН А. П., СТАРКОВ Д. А.

Процессный подход к цифровому управлению цепями ценности и поставок

ОБЩЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОРИЧЕСКИЕ, НАЦИОНАЛЬНЫЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

- 131 МАКАРОВ Е. Б., МЕЖЕВИЧ Н. М., ШАМАХОВ В. А., ХЛУТКОВ А. Д.**
Европейская экономика в условиях перехода от глобального к региональному управлению
- 138 ЙОВИЧ НИКОЛА**
Расширение прав и возможностей женщин в области информационного моделирования зданий (BIM): преодоление барьеров на пути развития инклюзивности в России и Сербии
- 148 НАЛИВКИНА А. Д.**
Политические аспекты сотрудничества России и Китая в сфере искусственного интеллекта в здравоохранении
- 160 ПОДРЯДЧИКОВ К. Р.**
Европейское сообщество Эльзаса: территориальные реформы Франции как шаг к этнополитическому возрождению региона
- 174 ХЛОПКО А. П.**
Сотрудничество государств — членов ОДКБ в рамках Парламентской Ассамблеи ОДКБ: проблемные аспекты

НОВОСТИ

- 187** Новости РАНХиГС Санкт-Петербург

FROM THE EDITORIAL OFFICE

8 ANDREY D. KHLUTKOV

Reforming Higher Education: Paid Forms in the Context of Strengthening the State Order

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

10 GEORGIY S. POLTAVCHENKO

Non-Systemic Opposition in Russia: The History of the Issue

19 NIKOLAY M. MEZHEVICH, ANDREY D. KHLUTKOV, VSEVOLOD V. SHIMOV

Strategic Management in the Union State: History, Economy and Geography of the Belarusian railway

25 NIKOLAY V. OLUKHOV

Analysis of User Engagement of Official Pages of Municipal Government Heads in the Social Network «VKontakte»

40 ALENA V. GEYDT, ALISA V. SHABAEVA, ARTEM E. BOGODYAZH

Accelerator of Scientific Career as an Effective Mechanism for Developing a Portfolio Career in the Management Community

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

59 LARISA G. KARANATOVA, MIKHAIL Yu. ELSUKOV, MIKHAIL B. SHALIMOV

Strategy of Spatial Development of Russia: Goals, Trends and Contradictions

72 VLADIMIR V. DYADIK

Competitiveness as an Integral Criterion of Urban Socio-Economic Development: Approaches to Definition and Strategizing

89 OLGA V. BASHKIROVA, TATYANA V. GAIBOVA

Lean Investment of Technology Entrepreneurship Projects: New Principles and Approaches

108 ANDREY I. SOSNILO, EKATERINA O. SOLOVYEVA

Assessment of the Dynamics of Entrepreneurial Activity in the Russian Federation and Regions

121 ALEXEY P. TYAPUKHIN, DMITRY A. STARKOV

A Process Approach to Digital Value Supply Chain Management

SOCIAL DEVELOPMENT: HISTORICAL, NATIONAL, INTERNATIONAL AND GLOBAL ASPECTS

- 131 EVGENY B. MAKAROV, NIKOLAY M. MEZHEVICH,
VLADIMIR A. SHAMAKHOV, ANDREY D. KHLUTKOV**
The European Economy in the Context of the Transition from Global
to Regional Governance
- 138 NIKOLA JOVIC**
Empowering Woman in Building Information Modelling (BIM): Overcoming
Barriers in Advancing Inclusivity in Russia and Serbia
- 148 ALENA D. NALIVKINA**
Political Aspects of Cooperation between Russia and China in the Field of
Artificial Intelligence in Health Care
- 160 KIRILL R. PODRYADCHIKOV**
Territorial Collectivity of Alsace: Territorial Reforms in France as a Step to
Ethnopolitical Revival of the Region
- 174 ANTON P. KHLOPKO**
Cooperation of the CSTO Member States within the Framework of the CSTO
Parliamentary Assembly: Problematic Aspects

NEWS

- 187** News of RANEPa Saint Petersburg

Реформирование высшего образования: платные формы в условиях укрепления государственного заказа

Reforming Higher Education: Paid Forms in the Context of Strengthening the State Order



Глава государства, Президент Российской Федерации В. В. Путин подписал изменения в Федеральный закон об образовании. Изменены статьи 101 и 104 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Новой редакцией Федерального закона устанавливается, что перечень направлений подготовки и специальностей высшего образования, научных специальностей, по которым определяется предельное количество мест для приема на обучение по образовательным программам высшего образования по договорам об оказании платных образовательных услуг, порядок и сроки определения предельного количества таких мест, утверждаются Правительством Российской Федерации.

Решение принято, но вопросы практической реализации остаются. К примеру, распределение квот.

Задача высшей школы — готовить кадры. Это очевидно. Однако более чем три десятилетия показали, что это можно делать очень по-разному. Регулирование высшего образования — абсолютно нормальная практика, применяемая во всех странах, где высшее образование есть в принципе. Меняются экономические и политические условия общественного развития — происходит и корректировка системы высшего образования.

Государство всегда формирует свой «заказ» к вузам, т. е. фактически к обществу. Верно и то, что общество, в свою очередь, может принимать, а может и не принимать государственный заказ. Консенсус в этом вопросе основан на балансе интересов. Очевидно то, что есть государственный заказ, но вместе с тем и свободу выбора никто не отменял. Принуждение, характерное для некоторых периодов нашей истории, сейчас вряд ли приемлемо, а вот убеждение очень даже возможно. Напомню, что в позднесоветский период именно убеждение работало достаточно успешно.

Ориентиры, выставленные государством, должны быть понятны. Если государство говорит, что ему нужны инженеры, то государство должно сделать все для того, чтобы эта профессия стала привлекательной. Речь идет не только о материальном стимулировании, но и о престиже профессий.

Регулирование платного приема является одной из форм регулирования подготовки кадров в условиях рыночной экономики. И вместе с тем весь опыт Российской империи и Советского Союза свидетельствует о том, что создание административных и финансовых препятствий для получения образования по одним специальностям не гарантирует переток будущих студентов на те специальности, которые государство считает востребованными.

Во-первых, следует напомнить, что обучение по платным специальностям в государственных вузах не исключает, а, строго говоря, предполагает конкурс.

Вторая проблема — финансирование профессорско-преподавательского состава по-прежнему далеко от идеального. Платные формы позволяют хоть как-то решать эту проблему.

Третий момент. Государственное регулирование предполагается сориентировать на ограничении платного приема в государственные вузы. Частные образовательные учреждения имеют все возможности и, разумеется, ими воспользуются для увеличения приема ровно по тем же специальностям, прием по которым ограничили для государственных вузов. Могут ли все негосударственные образовательные учреждения обеспечить надлежащий уровень обучения?

Рынок специальностей действительно меняется. Но не все аргументы работают: «если граждане не могут получать достойную зарплату со своей специальностью, значит, рынок труда не требует таких сотрудников». Это не совсем так, или совсем не так. Граждане в 17 лет имеют представление о рынке труда, тем более о рынке труда через пять лет, сугубо приблизительное. Другой аргумент сторонников жесткого квотирования — «работают не по специальности». Будем объективны: кто из нас может сказать, что все его однокурсники работают по специальности?

Далее. Платные формы могут быть качественными, а могут не быть такими. Вспомним, что стоимость платного обучения в вузах в 2024 г. значительно увеличилась, один из лидеров роста — МГИМО. Почему? Диплом МГИМО обладает высокой ценностью независимо от того, платило ли за него государство или родители абитуриента.

Подведем итоги. В нестандартных условиях далеко не все решения в социокультурной сфере должны быть включены в систему общественного обсуждения, этот тезис относится и к реформированию системы высшего образования. Практическая реализация принятых изменений должна быть публичной и профессиональной, с привлечением ректоров и директоров вузов, общественности.

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

Несистемная оппозиция в России: современное состояние¹

Полтавченко Г. С.

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

Несистемная оппозиция как политическое явление существует на протяжении всей истории России и продолжает играть значительную роль в современной политической жизни. Изучение ее исторических корней, методов работы и источников финансирования является актуальным для понимания ее влияния на политическую систему и общество в целом. Целью работы является анализ феномена несистемной оппозиции в России, а также выявление общих черт и качеств лидеров несистемной оппозиции (что ими движет, какие цели они преследуют, какими методами и способами ведут борьбу с действующей властью, на кого опираются и откуда получают финансирование).

Задачами автора статьи является изучение исторических примеров несистемной оппозиции в России, начиная с XVI в., исследование связи с внешними силами и источников ее финансирования, методов достижения целей и последствий деятельности несистемной оппозиции для страны и общества, а также выявление возможных мер по противодействию ее дестабилизирующему влиянию на государство.

В результате исследования исторических лидеров оппозиции (Андрей Курбский, Иван Болотников, Степан Разин, Емельян Пугачев) автор определяет основные методы деятельности несистемной оппозиции, включая радикальные действия, манипуляцию информацией и провокации; фиксирует, что зарубежное финансирование свидетельствует об использовании российской оппозиции как инструмента внешнего влияния; демонстрирует негативные последствия несистемной оппозиции, включая экономический ущерб, человеческие жертвы и дестабилизацию обстановки. В качестве вывода подчеркивается, что несистемная оппозиция представляет собой серьезную угрозу для стабильности и суверенитета России. Для снижения ее влияния необходимы укрепление диалога власти с обществом, своевременное устранение ошибок и прозрачность в принятии решений. Только таким образом можно минимизировать риски, связанные с деятельностью несистемной оппозиции, и обеспечить устойчивое развитие страны.

Ключевые слова: несистемная оппозиция, системная оппозиция, радикализм, финансирование оппозиции, исторические примеры, дестабилизация, информационная война, внешнее влияние.

Для цитирования: Полтавченко Г. С. Несистемная оппозиция в России: современное состояние // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 10–18. EDN ELOWYZ

Non-Systemic Opposition in Russia: The History of the Issue

Georgiy S. Poltavchenko

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

Non-systemic opposition as a political phenomenon has existed throughout the history of Russia and continues to play a significant role in modern political life. Studying its historical roots, methods of operation, and sources of funding is crucial for understanding its impact on the political system

¹ Окончание. Начало см.: Управленческое консультирование. 2025. № 2. С. 9–17. EDN JDTQRW

and society as a whole. The aim of this work is to analyze the phenomenon of non-systemic opposition in Russia, as well as to identify common traits and qualities of its leaders (what motivates them, what goals they pursue, what methods and means they use to fight the current government, who they rely on, and where they receive funding).

The tasks of the article's author include examining historical examples of non-systemic opposition in Russia starting from the 16th century, investigating its connections with external forces and sources of funding, exploring the methods used to achieve its goals, and assessing the consequences of its activities for the country and society. Additionally, the author seeks to identify possible measures to counter its destabilizing influence on the state.

Using historical and comparative analysis, the author relies on historical documents, scientific publications, and contemporary sources, including internet resources. As a result of studying the historical roots and leaders (Andrei Kurbsky, Ivan Bolotnikov, Stepan Razin, Emelyan Pugachev), the author identifies the main methods of non-systemic opposition, including radical actions, information manipulation, and provocations. The author notes that foreign funding indicates the use of Russian opposition as a tool of external influence and demonstrates the negative consequences of non-systemic opposition, including economic damage, human casualties, and destabilization.

In conclusion, the author emphasizes that non-systemic opposition poses a serious threat to the stability and sovereignty of Russia. To reduce its influence, measures such as strengthening dialogue between the government and society, timely correction of mistakes, and transparency in decision-making are necessary. Only in this way can the risks associated with the activities of non-systemic opposition be minimized, and sustainable development of the country ensured.

Keywords: non-systemic opposition, systemic opposition, radicalism, opposition funding, historical examples, destabilization, information warfare, external influence.

For citation: Poltavchenko G. S. Non-Systemic Opposition in Russia: The History of the Issue // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 10–18. EDN ELOVYZ

Введение

Данная статья продолжает исследование, результаты которого опубликованы в предыдущей работе автора². Объектом авторского анализа в предыдущей статье является история развития несистемной оппозиции в политической системе России в период до начала XX в. Цель настоящей статьи — продолжить этот анализ на материалах более близких исторических событий, чем попытаться дать ответ на вопрос: несистемная оппозиция — это благо или проблема для России? От ответа на него зависит тот политический курс, который необходимо выбирать официальным властям в работе с несистемной оппозицией.

Несистемная оппозиция в России XX–XXI вв.

Ключевые события российской и мировой истории XX в. связаны с буржуазной, а затем социалистической революциями в 1917 г., которые ознаменовали крайне необычную в политической истории ситуации: последовательный приход к власти в стране в течение года двух радикально отличавшихся друг от друга оппозиционных сил.

Следует отметить, что этот приход к власти несистемной оппозиции во многом опирался на зарубежное финансирование. Так, из документов секретных спецслужб США от 1918 г. следует, что Федеральная резервная служба этой страны выделяла крупные суммы на финансирование революционной деятельности В. Ленина и Л. Троцкого. В 1912 г. в Стокгольме был создан «Ниа-банк», финансировавший большевиков. Он контролировался бывшим банкиром, главой спецслужб Кайзеровской Германии Максом Варбургом.

² См.: Полтавченко Г. С. Несистемная оппозиция в России: современное состояние // Управленческое консультирование. 2025. № 2. С. 9–17. EDN JDTQRW

Триумф несистемной оппозиции в России состоялся в 1917 г. Поначалу стихийные протестные выступления жителей Петрограда, вызванные массовыми увольнениями рабочих с Путиловского и Ижорских заводов (с позиций логики ведущей войну страны это — более чем странное решение, учитывая, что это были ведущие оборонные предприятия) и перебоями со снабжением города хлебом (не менее странно, так как запасов хлеба на военных складах было достаточно для удовлетворения потребностей столицы в полном объеме), стали для несистемной оппозиции подспорьем в активизации подрывной деятельности.

Эмиссары несистемной оппозиции приняли самое деятельное участие в формировании в городе советов сначала рабочих, а затем рабочих и солдатских депутатов, т. е. начали формировать собственную политическую организацию для перехвата политического управления. При этом активно применялись и террористические методы в форме организации вооруженных нападений на полицейские участки, тюрьмы, государственные учреждения.

Осознавая свою неготовность полностью возглавить управление страной на данном этапе, несистемная оппозиция вступила в тесное взаимодействие с умеренными оппозиционными силами, стремящимися не ликвидировать, но изменить, перестроить существующий государственный строй. В какой-то момент на короткий период времени совпали интересы всех участников февральских событий 1917 г.: системной оппозиции, представленной в Государственной Думе (распущенной накануне царем), крупного капитала, высшего военного руководства страны, недовольного действиями Николая II в качестве Верховного главнокомандующего и обеспокоенного инициированным им широкомасштабным антикоррупционным расследованием нарушений в сфере снабжения армии; несистемной оппозиции, вынашивающей планы по захвату власти в перспективе.

В результате Февральской революции самодержавие в России было низложено. Дальнейшие события хорошо известны. В октябре 1917 г., вследствие Великой Октябрьской социалистической революции, власть в стране захватили несистемные оппозиционеры: большевики, меньшевики, эсеры (кстати, самая многочисленная несистемная политическая организация до 1917 г.), анархисты и т. д.

После октябрьских событий политическая ситуация разительно изменилась. Бывшая ранее системной, умеренная оппозиция самодержавию объединилась с представителями старого режима в жесткой борьбе с действующей властью, то есть приобрела все черты несистемной. Произошла своеобразная «оппозиционная инверсия». При этом вчерашняя системная оппозиция, став несистемной, стала использовать присущие последней методы работы.

Так, «новая» несистемная оппозиция пользовалась финансовой, материальной и военной поддержкой западных государств и Японии. С этой поддержкой она сначала принимала участие в Гражданской войне и иностранной интервенции, а затем долгие годы вела подрывную деятельность против Советской России, используя достаточно радикальные методы, вплоть до терактов, диверсий и саботажа. К ней в разное время примкнули и бывшие победители-революционеры, не согласные с курсом большевиков: Б. Савинков, Н. Махно и другие.

В результате событий 1917 г. и последовавшей за ними Гражданской войны страна понесла многочисленные человеческие потери, колоссальный экономический ущерб, потеряла значительные территории. Захватившие власть представители несистемной оппозиции в конечном итоге сумели вывести государство из тяжелейшего кризиса, восстановить и развить экономику, сделав Советский Союз одной из великих держав мира. При этом действующая власть весьма жестко пресекала любые оппозиционные проявления.

Естественно, в том числе опираясь на собственный опыт прихода к власти, она защищалась (и весьма успешно) от подрывной деятельности несистемной оппо-

зиции, поощряемой и финансируемой из-за рубежа. Не менее радикально пресекались любые попытки создания оппозиции внутри страны, даже системной. Это ярко прослеживается на примере борьбы сначала с «левой» и «правой», а потом «объединенной» оппозицией в рядах правящей партии — ВКП(б).

В начале 30-х гг. прошлого века она была официально подавлена и вынуждена перейти в неформальное состояние в виде отдельных немногочисленных групп, которые, находясь практически на нелегальном положении, активно преследовались и ликвидировались государством. Однако даже в условиях жесткого контроля со стороны органов власти, принятия самых суровых мер к инакомыслящим несистемная оппозиция пускала свои ростки в различных сферах жизни: в экономике, национальных отношениях, социальных и политических вопросах, культуре.

Да, она была практически незаметной, и мало кто, кроме хорошо осведомленных людей, о ней знал. Но, как только выдался подходящий момент, она весьма серьезно о себе напомнила. Этим моментом стала Великая Отечественная война. На оккупированных фашистскими захватчиками территориях как грибы после дождя стали появляться вооруженные полицейские формирования, комплектовавшиеся в основном из лиц, недовольных советской властью. В их задачу входила работа по выявлению и расправе с неблагоданностями (с позиций оккупационных властей) лицами: коммунистами, комсомольцами, лицами еврейской национальности, борьбе с партизанами и подпольщиками и т. д.

Немецкое командование активно создавало регулярные воинские подразделения из бывших белогвардейцев, националистически настроенных украинцев, латышей, эстонцев, литовцев, уроженцев Северо-Кавказских и Среднеазиатских республик, калмыков, крымских татар, представителей других национальностей. Общее число служивших в антисоветских вооруженных формированиях в годы войны по разным оценкам составляло 800–850 тыс. человек. Эти формирования принимали активное участие в боевых действиях против Красной Армии.

В то же время их функционал был не только военным, но также и политическим: в основном они использовались в карательных операциях на захваченных фашистами территориях, массовых насильственных акциях и геноциде советского народа, в охране концентрационных лагерей. Даже после окончания Великой Отечественной войны недобитые пособники нацистов и примкнувшие к ним националисты вплоть до середины 50-х гг. XX в. вели активную подрывную вооруженную деятельность на территории Украины, Белоруссии, Прибалтики.

Финансовая, материальная и организационная поддержка всемерно оказывалась им спецслужбами США, Великобритании и ФРГ. Тем не менее, несмотря на такую поддержку, в целом несистемная оппозиция была подавлена, ушла на нелегальное положение. Но сегодня, на примере современной Украины и Прибалтики, можно отметить, что и после разгрома в 1950-е гг. националистическое бандподполье не прекратило своей деятельности, а просто перешло в глубоко законспирированную несистемную оппозицию советской власти на местах, перенеся акцент с вооруженного сопротивления на «врастание» во все уровни власти.

Следующим этапом возрождения несистемной оппозиции в СССР можно считать появление вызванного хрущевской оттепелью так называемого диссидентского движения. Поначалу оно было весьма малочисленным. Наиболее крупным объединением стал в 1964–1967 гг. «Всероссийский социал-христианский союз освобождения народов», руководимый И. Огурцовым. Он насчитывал 28 активных членов и 30 кандидатов. Самая массовая акция диссидентов состоялась в 1968 г. на Красной площади в Москве в знак протеста против ввода советских войск в Чехословакию.

Диссидентское движение активно поддерживалось западными идеологическими центрами. Его пропагандировали радиостанции «Голос Америки», «Свобода», «Свободная Европа». Щедро финансировалась деятельность так называемого самиздата,

издававшего запрещенную в СССР литературу. К 1975 г. Центральное разведывательное управление США приняло непосредственное участие в издании более полутора тысяч таких книг.

В 1970–1973 гг. в СССР, при прямом участии и поддержке западных спецслужб, зародилось так называемое правозащитное движение. Основу его составили такие организации, как «Комитет прав человека в СССР» и русская секция организации «Международная амнистия». Заметную роль в деятельности этих структур занимали академик А. Д. Сахаров, В. Н. Чалидзе, И. Р. Шафаревич, Л. М. Алексеева, Е. Г. Боннэр, М. С. Бернштам, Н. Щаранский, который активно отстаивал права лиц еврейской национальности, желающих выехать на постоянное жительство за границу.

Деятельность всех этих организаций хоть и носила, с точки зрения действующего советского законодательства, нелегитимный характер, не сопровождалась радикальными и экстремистскими проявлениями. Однако, благодаря активной пропагандистской поддержке со стороны западных подрывных идеологических центров, информация о них широко распространилась по всей территории Советского Союза. Что способствовало появлению немалого числа сочувствующих этим структурам, особенно в среде творческой интеллигенции, националистически ориентированных лиц, просто недовольных положением дел в стране людей, не готовых пока к открытому противостоянию с властью.

Именно данная категория граждан стала основным ядром митингового движения, развернувшегося в стране в годы перестройки и последующего распада СССР и способствовала «параду суверенитетов», дискредитации КПСС, Советской Армии, органов госбезопасности и правопорядка, других институтов действовавшей тогда власти.

В 1990-е гг. наиболее агрессивно проявлялась деятельность несистемной оппозиции националистического и радикально-религиозного толка, вплоть до организации массовых террористических актов и прямого вооруженного противостояния власти. Активную поддержку в этом ей оказывали все те же западные спецслужбы и международные террористические центры, которые также поддерживались Западом. То есть, на словах ратуя за благополучие «демократической» России и процветание ее народа, западные «друзья» всемерно поощряли тех, кто стремился ее развалить и обессилить, убивал ни в чем не повинных российских граждан.

Другая часть несистемной оппозиции была представлена в основном апологетами возвращения к коммунистическому прошлому в силу, как правило, личных амбиций, не способными объединить усилия своих достаточно многочисленных структур в единый фронт борьбы за власть.

В начале XXI в. ценой неимоверных усилий и серьезных потерь Россия сумела преодолеть все тяжелые испытания и вновь выйти на путь устойчивого развития, заявив о себе как о ведущей суверенной державе. Значительно снизилась активность несистемных оппозиционеров, «раскачивавших» ситуацию в 1990-е гг. Сформировалась работоспособная политическая система, в которой достаточно конструктивно налажен диалог власти и оппозиции, представляющей интересы большинства не одобряющих положение дел в стране граждан.

Системная оппозиция широко представлена в парламенте и иных политических институтах. Конституцией РФ обеспечены и соблюдаются властями демократические права и свободы граждан. Однако вновь, как только Россия позволила себе претендовать на подобающее ей в мире место, в стране появились новые и активизировались «дремлющие» несистемные оппозиционеры правого, левого, националистического, радикального, экстремистского и иного толка.

Анализ действий и структуры несистемной оппозиции современной России не является предметом анализа данной статьи, поэтому мы не будем рассматривать этот вопрос углубленно, отметим лишь, что в современных условиях несистемная оппозиция играет важную роль в политической жизни страны. И это следует

учитывать в проводимой политике, опираясь на выявленные нами свойства не-системной оппозиции как системного феномена политической системы.

Несистемная оппозиция как системный феномен

Если внимательно посмотреть на лидеров всех поколений несистемной оппозиции, как в прошлом, так и сегодня, то можно увидеть, что все они характеризуются как незаурядные люди, имеющие определенную харизму и способные воздействовать на аудиторию. Они обладают, как правило, завышенной самооценкой, самолюбивы, эгоцентричны, не готовы разделять свое лидерство с другими людьми, даже единомышленниками. Именно это — нежелание или неспособность участвовать в политической жизни в рамках правового поля путем открытого состязания с оппонентами — и толкает их на путь несистемной оппозиции.

Большинство несистемных оппозиционеров вступило в противоборство с государством после серьезных проблем с властью, вызванных их неправомерными действиями (совершение общеуголовных преступлений, опала), видимо, пытаясь таким образом избежать возможного наказания. Некоторые имели иные личные побудительные мотивы: желание отомстить за казненных родственников и близких людей, обида на несправедливое отношение со стороны государственных органов или их отдельных представителей.

Наверняка многие из этих людей искренне верят (и все без исключения декларируют), что все, что они делают, направлено исключительно на благо народа, граждан, населяющих нашу страну или определенные ее территории, братьев по национальности и вероисповеданию. Но в действительности это не так. Зашоренные эгоцентричностью, верой в свое «мессианство», они готовы ради «идеи» вернуть страну в хаос, пожертвовать жизнями ни в чем не повинных людей.

Но истинность этих утверждений о стремлении к всеобщему благу вызывает большие сомнения. Эти теоретические положения, как правило, не выдерживают испытания практикой. Разве можно чем-либо оправдать массовые убийства людей, женщин и детей, принадлежащих к более высоким сословиям во времена крестьянских бунтов? Или непосредственное участие власовцев и других предателей в геноциде советского народа под предлогом борьбы с советской властью? А гибель сотен людей от рук террористов в наши дни? Или попытки современных несистемных оппозиционеров заманить детей на массовые несанкционированные акции, чтобы столкнуть их с силами правопорядка?

С позиций здравого смысла оправдать такие действия нельзя. Но логика несистемных оппозиционеров иная: для них продекларированная цель оправдывает любые средства, в том числе самые бесчеловечные. Подавляющее большинство лидеров несистемной оппозиции принципиально готово к самым радикальным способам борьбы за власть, не считаясь с возможными трагическими последствиями для своих сторонников, простых граждан и страны в целом. При этом они активно используют в своей деятельности финансовую и иную поддержку из-за рубежа от правительств государств, которые заинтересованы в сдерживании и ослаблении России.

Как показывают политические события в мире, происходящие в последние годы, например, руководители Великобритании, Евросоюза или США вовсе не хотят видеть нашу страну сильной и процветающей державой. И их руководство прямо это заявляет, закрепляет в официальных документах. Следовательно, для правящих кругов недружественных стран успех и процветание России неприемлемы в любом виде, в том числе и в том случае, если страну возглавит сегодняшняя несистемная оппозиция.

Это не изменит национальных интересов враждебно настроенных по отношению к России держав. Но изменит инструменты влияния на страну. Приход к власти несистемной оппозиции снимет барьеры для противодействия, Россия,

если и сохранится как страна, как мир-система, войдет в «западный мир» в лучшем случае на правах сателлита и сырьевого придатка.

Лидеров несистемной оппозиции трудно заподозрить в наивности. Многие из них — интеллектуально высоко развитые и неординарные люди. Значит — они вполне осознанно сотрудничают с противниками Российской Федерации и готовы полностью соблюсти их интересы и замыслы в обмен на поддержку своих устремлений к личной власти. А интересы страны и народов России, за которые они ратуют, в новой ситуации — после обретения власти — с большой вероятностью отойдут на дальний план.

За все время своего существования человечество не сумело на практике создать модель «идеального» государства. В каждой, даже самой богатой и процветающей стране, всегда найдется определенное число граждан, в той или иной степени недовольных существующим положением в обществе. Причины недовольства бывают разные: неудовлетворенность социальным статусом, материальным достатком, жилищными условиями, уровнем потребительских цен, качеством социальных и жилищно-коммунальных услуг, равнодушным отношением и произволом со стороны отдельных представителей госорганов, коррупционными проявлениями в структурах власти и т. д. И это — нормально.

В эту группу недовольного социальным положением населения нередко входит значительное число представителей молодежи (в силу присущего возрасту юношеского максимализма) и маргинальная часть, которая есть в любом обществе. Социологические исследования показывают, что данная категория лиц готова при необходимости активно участвовать в различных легитимных протестных акциях с целью доведения до властей своих требований по устранению имеющихся, по их мнению, недостатков.

При этом большинство из них исключают для себя возможность противоправных действий. Лишь малая доля, по авторским оценкам, — порядка 1–3% недовольных граждан при определенных условиях могут перейти к более радикальным протестным действиям, вплоть до нарушения закона. Именно эти люди и являются основной потенциальной силой, на которую пытается опереться несистемная оппозиция в борьбе за власть.

Используя объективно имеющиеся просчеты и ошибки в работе государственных структур, а в некоторых случаях — противоправное поведение отдельных представителей органов власти, возможные экономические и социальные трудности, они намеренно вбрасывают эти факты в информационное пространство на обсуждение как можно большего количества людей. При этом подают данную информацию в максимально невыгодном власти свете, нередко в искаженном виде, вплоть до изготовления «фейковых новостей».

Главная цель такого информирования — информационно-психологическая обработка населения, когда ставится задача возбудить у людей недоверие к власти, подтолкнуть наиболее недовольных и восприимчивых к неповиновению, активным протестным действиям. Сегодня для этого используется интернет-пространство. Создается огромное количество сайтов, каналов в социальных сетях, объединяющих людей по интересам. Через них не только агрессивно транслируется соответствующий информационный контент, но и осуществляется призыв к совершению тех или иных противоправных действий, а также проводится инструктаж о том, как их осуществлять.

Нередко подобные призывы сопровождаются обещаниями материального вознаграждения за участие. Значительный объем этой работы проводится при помощи и поддержке зарубежных интернет-ресурсов. Да и финансирование подобных проектов идет в первую очередь из-за рубежа. В информационном пространстве их в последнее время стал поддерживать сравнительно многочисленный так называемый креативный класс. С позиций рассматриваемой нами проблематики, это — люди, для которых личная известность, публичное проявление в интернете чрезвычайно важны в силу особенностей мировосприятия.

Психологически обработанные граждане, в подавляющем большинстве искренне желающие перемен к лучшему и не вынашивающие планов осуществления каких-либо противоправных или насильственных действий, реже — польстившиеся на обещанное вознаграждение, откликаются на соответствующие призывы и готовы присоединиться к мирным акциям протеста. И здесь их уже поджидают специально обученные (как правило, на зарубежных курсах) активисты неформальной оппозиции, которые начинают манипулировать настроением собравшихся, побуждая их к действиям, прямо нарушающим закон.

Причина состоит в том, что цель подобных акций заключается не в том, чтобы мирно довести до власти требования людей, а в том, чтобы спровоцировать столкновение вышедших на улицы граждан и соответствующих государственных структур. В результате все обычно заканчивается массовыми задержаниями людей, которые вообще не причастны ни к какой оппозиции и не испытывают ненависти к власти, привлечением их к предусмотренной законом ответственности. Вследствие этого волна недовольств усиливается и искусственно распространяется.

Организаторам этих провокаций важно привлечь к ним как можно больше людей, вынудить правоохранительные органы перейти к более решительным действиям по пресечению незаконных акций. Толкая граждан на противоправные действия, они ведут тщательную видеофиксацию происходящих событий, привлекают к этой работе оппозиционные и зарубежные средства массовой информации. Потом все широко транслируется в интернете и других медиаресурсах, опять же с активным использованием технологий создания «фейковых новостей».

При изучении хронологии действий несистемной оппозиции в нашей стране в историческом контексте обращает на себя внимание тот факт, что наибольшую активность она проявляла и проявляет во время усиления России на внешнеполитическом уровне, повышения ее авторитета в качестве мировой державы. Значит — кому-то выгодны внутренние потрясения, способные сдержать ее развитие, отвлечь от намеченного курса.

Кому? Ответ очевиден — тем, кто не видит нашу страну равноправным членом клуба ведущих мировых игроков. Именно эти силы находят (или создают) лидеров неформальной оппозиции, финансируют их, оказывают материальную и методологическую поддержку. Формируют им соответствующий имидж борцов за чаяния российского народа.

Выводы

Как отмечалось нами ранее, оппозиция — неотъемлемая часть любой политической системы. Она создается для того, чтобы действующая власть постоянно ощущала необходимость учитывать интересы всех членов общества и своевременно принимала меры по обеспечению этих интересов, если они не выходят за рамки правового поля. При этом конструктивно действующая оппозиция должна в первую очередь стремиться не к «победе любой ценой» над оппонентами, а к сохранению и укреплению государства, в котором живут граждане, доверившие ей выражать свои интересы.

Именно в конструктивном диалоге власти и оппозиции должны формироваться основные направления внутренней и внешней политики страны, ее экономическое и социального развития. Такую функцию выполняет системная оппозиция. О том, насколько хорошо, судят граждане через выражение своего мнения на выборах органов власти всех уровней.

Несистемная оппозиция преследует иную цель — смена власти ценой любых потрясений, не считаясь с возможными тяжелыми последствиями и потерями. Большинство лидеров этой оппозиции даже не имеют четкой программы действий

после возможного прихода к власти. Жажда власти, порожденная, как правило, честолюбием и самомнением, врожденным эгоцентризмом, желание покровительству «обидчиками» из действующей власти, стимулирование и «поощрение» со стороны зарубежных покровителей побуждают их к попыткам разжечь в людях ненависть ко всем, кто не разделяет их устремлений и призывать массы к радикальным противоправным выступлениям.

Государству, действующему в интересах всего общества, необходимо отслеживать деятельность несистемной оппозиции и своевременно принимать меры по предотвращению возможных негативных для страны последствий. Тех, кто готов к диалогу, следует приглашать к переходу в системную оппозицию, вовлекать в электоральный процесс, давая им возможность принять участие в политической жизни страны, не выходя за рамки правового поля.

Несистемная оппозиция всегда апеллирует к гражданам и аргументирует свои призывы с позиции заострения внимания на имеющихся в работе власти просчетах, недоработках, ошибках и недостатках. Значит, государство должно научиться перехватывать эти аргументы. Вовремя выявлять раздражающие население факты и принимать своевременные действенные меры по их локализации и устранению. Самосовершенствование власти и повышение эффективности государственного управления — очевидные способы противодействия несистемной оппозиции.

Конечно, следует признать, что власть всегда в спорах с оппозицией находится в сложной ситуации. Потому что она вынуждена отвечать на неудобные вопросы, связанные с ее практической деятельностью и возможными ошибками. Ведь не ошибается только тот, кто ничего не делает. Поэтому критиковать гораздо проще. И оппозиция этим пользуется. Необходимо четко, открыто и аргументированно вести диалог с обществом по всем возможным острым проблемам, волнующим людей в политическом, социальном и экономическом плане.

Современной власти важно четко говорить о возможных недостатках, их причинах, мерах и действиях по устранению. Сильная власть не боится признавать свои ошибки. Обязательно нужно широко информировать граждан о результатах принятых мер и привлечении к ответственности лиц, допустивших нарушения. Замалчивание или сокрытие негативных фактов будет лишь вызывать раздражение в обществе и играть на руку несистемной оппозиции. Упреждение попыток несистемной оппозиции спекулировать на ошибках власти способно серьезно снизить риск возможных протестных настроений, так как люди будут видеть практические шаги, направленные на реальное исправление положения дел.

Россияне не любят недосказанности, лжи и неопределенности, еще меньше любят авантюризм и нестабильность. Здоровый патриотизм и стремление к справедливости, подкрепленные доверительным диалогом с властью, — главный залог устойчивого поступательного развития нашей страны. При таком подходе никакая несистемная оппозиция и ее зарубежные покровители не смогут свернуть Россию с избранного курса.

Об авторе:

Полтавченко Георгий Сергеевич, Председатель Попечительского совета Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация)

About the author:

Georgiy S. Poltavchenko, Chairman of the Board of Trustees of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation)

Поступила в редакцию: 12.04.2025

Поступила после рецензирования: 20.05.2025

Стратегическое управление в Союзном государстве: история, экономика и география белорусской железной дороги

Межевич Н. М.^{1, *}, Хлутков А. Д.², Шимов В. В.³

^{1, 3} Институт Европы Российской академии наук, Москва, Российская Федерация; *mez13@mail.ru

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются ключевые аспекты организации оптимального управления железнодорожным транспортом. Показана роль транспорта в организации национального экономического развития и международной торговли.

Проанализированы основные особенности истории железнодорожной системы Республики Беларусь, ее стратегический и геополитический потенциал, а также трудности и вызовы, с которыми она столкнулась, начиная с середины XIX века.

Рассмотрены экономические и географические факторы формирования железнодорожной сети в белорусских губерниях.

Ключевые слова: государственное управление, экономические эффекты транспорта, Беларусь, белорусская железная дорога, Союзное государство, логистика, транспортный коридор.

Для цитирования: Межевич Н. М., Хлутков А. Д., Шимов В. В. Стратегическое управление в Союзном государстве: история, экономика и география белорусской железной дороги // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 19–24. EDN QVKIBU

Strategic Management in the Union State: History, Economy and Geography of the Belarusian Railway

Nikolay M. Mezhevich^{1, *}, Andrey D. Khlutkov², Vsevolod V. Shimov³

^{1, 3} Institute of Europe, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation; *mez13@mail.ru

² Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

The article examines key aspects of organizing optimal management of railway transport. The role of transport in organizing national economic development and international trade is shown.

The main features of the history of the railway system of the Republic of Belarus, its strategic and geopolitical potential, as well as the difficulties and challenges it faced starting from the middle of the 19th century are analyzed.

The economic and geographical factors of the formation of the railway network in the Belarusian provinces are considered.

Keywords: public administration, economic effects of transport, Belarus, Belarusian Railways, Union State, logistics, transport corridor.

For citation: Mezhevich N. M., Khlyutkov A. D., Shimov V. V. Strategic Management in the Union State: History, Economy and Geography of the Belarusian Railway // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 19–24. EDN QVKIBU

Вопросы стратегического управления имеют принципиальное значение в текущих условиях Союзного государства. Оценивая текущие успехи союзного строительства,

следует понимать их экономическую природу и исторический генезис. Это относится и к транспорту, и к связи.

Повышение качества государственного управления практически единственный, но универсальный ресурс повышения уровня жизни населения, равно как и решения всех остальных задач уникального межгосударственного объединения. В свою очередь государственное управление не может быть эффективным без развития транспорта и связи. Формула «потеря связи — потеря управления» относится и к транспорту.

Транспортные системы являются одним из мощнейших системообразующих факторов в экономике. Крупные транспортно-инфраструктурные проекты — это тысячи рабочих мест. Крупные инфраструктурные проекты, реализованные или планируемые, — признанный драйвер национальной экономики в любой стране. Одно рабочее место в транспортной сфере создает не менее двух мест в сфере обслуживания. Более развитая инфраструктура привлекает прочие отрасли экономики, прежде всего промышленность. Для сельского хозяйства развитая инфраструктура — это сокращение издержек. Уровень развития транспортной инфраструктуры служит общим универсальным мировым индикатором уровня экономического развития. Наличие внутригосударственных и международных транспортных коридоров является признаком интеграции региона в международную торговлю.

Именно транспорт потенциально определяет «транзитный потенциал страны — совокупность внешних и внутренних факторов, определяющих возможности страны по обслуживанию международных транзитных грузовых и пассажирских транспортных потоков, следующих по ее территории без применения к объектам транспортировки мер государственной экономической политики»¹. Транзитный потенциал работает на обеспечение связи национальной и мировой экономики. При этом следует согласиться с Д. Коэном, который отмечал: «Глобализированные производственные системы опираются на эффективное движение товаров через национальные границы, наблюдается сглаживание пространства, как будто границы не существовали, в то время как потребности национальной безопасности требуют закрытия и контроля»².

Выдающийся экономист-транспортник А. Чупров писал, что «нет отрасли народной деятельности, которая прямо или косвенно не испытывала бы влияния рельсовых путей, так что предпринимать полную его оценку значило бы написать хозяйственную историю последних 40 лет»³.

Сразу же отметим принципиальное отличие роли железных дорог в Европе и Союзном государстве. Железные дороги в Европе в большей степени ориентированы на пассажирские перевозки; перевозка грузов имеет там второстепенное значение, поскольку их при необходимости легко перевозить и автотранспортом [4].

Развитие транспорта в Российской империи и СССР закономерно учитывало географический фактор. Внутренний водный транспорт, известный с времен «из варяг в греки», позволял (и позволяет) неплохо решать проблемы перемещения людей и грузов в направлении «север — юг», однако за исключением Амура крупные российские реки не дают связи между «востоком и западом». В Республике Беларусь ситуация с речным транспортом еще сложнее. Такие реки, как Днепр, Западная

¹ Кудряшов Н., Нечай А. Транзитный потенциал: сущность, факторы реализации, подход к оценке // Журнал международного права и международных отношений. 2012. № 3. С. 94.

² Cowen D., Smith N. After Geopolitics? From the Geopolitical Social to Geoeconomics // Antipode. 2009. Vol. 41. N 1. P. 33.

³ Чупров А. И. Железнодорожное хозяйство. Его экономические особенности и его отношения к интересам страны. М.: Тип. А. Мамонтова и Ко, 1875. С. 18.

Двина, Неман, Западный Буг не обеспечивают транспортной связанности. Автомобильный транспорт очень развит в Республике Беларусь, но для массовых грузов он не пригоден. К примеру, для калийных удобрений он иррационален в принципе.

Иная ситуация с железными дорогами: они изначально строились преимущественно в западной части империи, решая те же задачи транспортной связанности индустриальных районов и морских портов [2].

Развитие железнодорожного транспорта в Российской империи проходило при сложном и противоречивом взаимодействии частного и государственного капитала, а также при активном привлечении иностранных инвестиций.

Проблемы организации железнодорожного транспорта, сформировавшиеся к концу XIX в., удивительнейшим образом актуальны и сегодня. Это относится буквально ко всем упомянутым аспектам железнодорожного строительства и эксплуатации дорог. Общим является и понимание того, что нашу работу сейчас, как и в далеком прошлом, лимитирует ограниченность финансовых ресурсов при избытке стратегических целей развития.

1 февраля 1842 г. Николай I подписал Высочайший Указ: «Признав на благо даровать Отечеству нашему сообщение, которого устройство хотя и сопряжено с значительными расходами, но обещает Государству выгоды многообразные и соединит обе столицы как бы воедино. Мы положили возвести железную дорогу от Санкт-Петербурга до Москвы и по примеру других держав возвести оную на счет казны, дабы удержать постоянно в руках Правительства и на пользу общую сообщение столь важное для всей промышленной и длительной жизни Государства». Однако на практике вопрос о соотношении частного и государственного капитала решался долго и противоречиво [3]. В дореволюционной России в 1836–1916 гг. за счет акционерного капитала было построено около 70% железных дорог, причем их строительством и эксплуатацией занимались 160 акционерных обществ. В 1861 г. по правительственной инициативе появилось Главное общество российских железных дорог, крупнейшая в то время отечественная акционерная компания.

Основные магистрали, которые сегодня формируют сеть белорусской железной дороги, были построены еще при Российской империи, во времена промышленного бума конца XIX — начала XX в.

Первой железнодорожной линией на территории современной Беларуси стал участок Поречье — Гродно Петербургско-Варшавской железной дороги. Движение здесь было открыто 27 декабря 1862 г., и именно с этой даты отсчитывается родословная белорусских железных дорог⁴.

В 1866–1868 гг. через Витебскую губернию была проложена Риги-Орловская железная дорога. Очень быстро железнодорожное строительство пришло на белорусские земли. Одной из самых протяженных магистралей европейского центра страны стала дорога Рига — Царицын (1871 г.), проходившая через Витебск. Это только один пример того, что территория будущей Республики Беларусь и в XIX в. находилась на пересечении путей, как с юга на север, так и с востока на запад. «Усиленное железнодорожное строительство вызвало бурное развитие импортно-экспортной торговли прибалтийских портов, что, в свою очередь, значительно расширило экономические связи Прибалтики с другими частями Российской империи. Прибалтийские порты заняли весьма видное место во внешней торговле России... Рижский порт в 1901 г. уже занял по сумме торговых оборотов первое место среди портов России» [7].

В 1871 г. началось движение по Московско-Брестской дороге, в 1873–1874 гг. — по Либаво-Роменской железной дороге. В 1882–1887 гг. строились и вводились в эксплуатацию участки Полесских железных дорог, соединивших Брест, Гомель

⁴ По рельсам истории // Железнодорожник Белоруссии [Электронный ресурс]. URL: <https://xpress.by/2022/01/26/po-relsam-istorii-2/> (дата обращения: 06.03.2025).

и Брянск. В 1902 г. открылась линия Витебск – Жлобин, связавшая воедино Риго-Орловскую, Московско-Брестскую и Полесские дороги и обеспечившая прямое сообщение между Санкт-Петербургом и Украиной. В 1907 г. через Полоцк, Лиду и Волковыск прошла Бологое-Седлецкая дорога. Впоследствии был построен еще ряд второстепенных линий и ответвлений, но с этого времени железнодорожная сеть Беларуси в целом остается неизменной.

Строительство железных дорог изменило экономическую географию белорусских губерний. Благодаря железнодорожному буму в преимущественно аграрном крае начинается развитие промышленности и урбанизация.

В рост пошли не только старые исторические города, но появились и новые городские центры. В частности, начал резко расти Минск, оказавшийся на пересечении Московско-Брестской и Либаво-Роменской дорог. К началу XX в. он стал крупнейшим после Вильно городом Северо-Западного края с населением 95 тысяч человек, существенно обогнав другие губернские центры региона. Для сравнения, население Витебска в этот период составляло 70 тысяч человек, Смоленска — 56 тысяч, Могилева — 47 тысяч. Очевидно, бурное развитие в начале XX в. способствовало получению Минском статуса республиканской столицы уже в советский период [1].

Аналогичным образом, благодаря превращению в железнодорожный узел, начал расти уездный Гомель, который сначала догнал, а затем и перегнал губернский Могилев, со временем став вторым по населению городом Беларуси.

Железной дороге обязаны своим развитием такие города, как Барановичи, Молодечно, Осиповичи, которые фактически выросли из пристанционных поселков.

Орша и Могилев — исторические города, но представить себе их историю вне железных дорог практически невозможно.

Древний Минск и Брест были, есть и будут важнейшими железнодорожными узлами, сформировавшимися задолго до 1991 г.

К началу Первой мировой войны железнодорожная сеть на территории белорусских губерний имела протяженность 3888 км. Насыщенность железными дорогами здесь составляла 18,8 км на 1000 км², что было в 1,8 раза выше, чем в среднем по европейской России, однако существенно отставало от показателей стран Западной Европы — от Франции в 5 раз, от Германии и Великобритании — в 6⁵. Однако при подобном сопоставлении следует учитывать гораздо более низкую плотность населения и разницу хозяйственно-экономического уклада.

Относительно более низкая плотность железнодорожной сети в Беларуси и России сохраняется и поныне, отражая гораздо более низкую плотность населения в сравнении с Западной Европой. Однако именно это делает железнодорожную сеть намного более значимой для транспортной связности наших стран.

Нельзя также забывать, что в начале XX в. страны Западной Европы уже являлись развитыми индустриальными обществами, в то время как белорусские губернии делали в этом направлении только первые шаги, и аграрный уклад традиционного сословного общества оставался здесь все еще преобладающим.

Подводя промежуточные итоги, отметим, что развитие железных дорог способствовало росту всех отраслей экономики в белорусских губерниях. Железная дорога — это шпалы, это деготь, это строевой лес. Более того, железная дорога — это высокооплачиваемая и квалифицированная работа, способствующая развитию местных и региональных сообществ.

Приведем пример, близкий одному из авторов с точки зрения так называемой «семейной истории». В 1873 г. на участке Гомель — Жлобин Либаво-Роменской

⁵ Железные дороги Беларуси в 1914–1917 годах. Белорусская железная дорога 1862–2025 [Электронный ресурс]. URL: https://history.rw.by/zheleznye_dorogi/zheleznye_dorogi_bielarusi_v_1914/ (дата обращения: 22.03.2025).

железной дороги была введена в строй станция Буда-Кошелёвская. Сегодня это небольшой город Буда-Кошелёво, центр Буда-Кошелёвского района Гомельской области и железнодорожная станция на линии Минск — Гомель. Герб города — железнодорожный колокол. Действительно, Буда-Кошелёво начал расти и развиваться именно с прокладки железной дороги через этот населенный пункт и постройки здесь железнодорожной станции. К станции тяготели строящиеся предприятия, они притягивали к себе население. Разрушение железных дорог в результате военных действий приводило к деградации экономического ландшафта [6]. Социальный статус и доходы железнодорожных служащих отличали их от основного населения населенного пункта.

Железная дорога в Российской империи фактически была государством в государстве и, как это не парадоксально, в этом качестве потом была восстановлена в СССР.

Первая мировая война прервала поступательное развитие железнодорожной сети на территории Беларуси. Наступил длительный период катаклизмов и потрясений, фактически продлившийся до окончания Второй мировой войны.

В результате немецкого наступления под оккупацией оказалась примерно четверть территории современной Беларуси. К 1915 г. фронт стабилизировался по линии Двинск — Поставы — Барановичи — Пинск, что означало разрыв железнодорожной сети — предвестник будущего геополитического раздела в межвоенный период.

Поскольку территория Беларуси стала одним из основных военных театров, ее железнодорожная сеть оказалась подчинена нуждам войны и испытывала сверхнагрузки, связанные с обеспечением армии, а также эвакуацией населения.

Осенью 1915 г. в связи с немецким наступлением резко обострилась проблема беженцев. Только на станции Минск в октябре 1915 г. под открытым небом находилось 13 000 человек. С 5 по 15 октября 1915 г. была организована уникальная операция по вывозу беженцев в тыл, в которой было задействовано 1200 вагонов. Всего по состоянию на 1 июня 1916 г. количество беженцев в стране насчитывало 2,8 млн человек, из них 47,1% — выходцы из белорусских губерний [5].

В целом нагрузки, связанные с войной, привели к резкому ухудшению состояния как подвижного состава, так и железнодорожной инфраструктуры, что осложнилось управленческим хаосом, наступившим после Февральской революции 1917 г.

Подводя итоги, отметим:

1. Программный тезис о значении эффективной транспортной сети для развития экономики в отношении белорусских губерний подтверждается полностью. География экономики и география населения оказались под сильнейшим влиянием.
2. Формирование железнодорожной сети в белорусских губерниях проходило с учетом разделения труда в империи и организации экспортных поставок в Европу. Таможенное регулирование было основано на том, что белорусские губернии не являются приграничными, что упрощало управленческие процедуры.
3. Развитие железных дорог предполагало интеграцию в экономически и географически «неограниченный» общий рынок империи, заканчивающийся в Харбине и Николаеве-на-Мурмане. Дробление этого пространства не могло не создать большие проблемы для экономического развития будущей Белорусской ССР.
4. Окончание Гражданской войны и освобождение большей части белорусских земель от польских оккупантов поставило новые задачи перед железнодорожной сетью и людьми, управляющими этой сетью.

Литература

1. *Верхнее Поднепровье и Белоруссия*. Минск: Беларуская энцыклапедыя, 2006. С. 95.
2. Винслав Ю. Б. Железнодорожный транспорт и рыночные принципы управления // Отечественные записки. 2013. № 3 (54). С. 8–22. EDN RWIOZD

3. Гурьянов П. А. Выкуп частных железных дорог в Российской империи в эпоху императора Александра III // Вопросы истории. 2020. № 9. С. 17–34. EDN QZULDN
4. Елютин О. Н. «Золотой век» железнодорожного строительства в России и его последствия // Вопросы истории. 2004. № 2. С. 47–57.
5. Ершова О. И. Беженцы в годы Первой мировой войны в контексте истории Беларуси // Методология исследования политического дискурса: Актуальные проблемы содержательного анализа общественно-политических текстов : сб. науч. трудов. Вып. 7: Дискурсы и рефлексии, и рефлексия как дискурс. Минск: РИВШ, 2017. С. 151.
6. Сидоров А. Л. Железнодорожный транспорт России в Первой мировой войне и обострение экономического кризиса в стране // Исторические записки. Т. 26. М. : Наука, 1948.
7. Экономические связи Прибалтики и России: Сборник статей / Академия наук Латвийской ССР. Рига: «Зинатне», 1987. С. 12.

Об авторах:

Межевич Николай Маратович, главный научный сотрудник, руководитель Центра белорусских исследований Института Европы РАН, профессор, доктор экономических наук; mez13@mail.ru

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

Шимов Всеволод Владимирович, ведущий научный сотрудник Центра белорусских исследований Института Европы РАН, кандидат политических наук; vs.shimoff@gmail.com

References

1. Upper Dnieper region and Belarus. Minsk: Belarusian Encyclopedia, 2006. P. 95. (In Belaruss.)
2. Vinslav Yu. B. Railway transport and market principles of management // Domestic Notes [Otechestvennye zapiski]. 2013. N 3 (54). P. 8–22. (In Russ.) EDN RWIOZD
3. Guryanov P. A. Buyout of private railways in the Russian Empire during the era of Emperor Alexander III // Questions of History [Voprosy istorii]. 2020. N 9. P. 17–34. (In Russ.) EDN QZULDN
4. Elyutin O. N. “Golden age” of railway construction in Russia and its consequences // Questions of History [Voprosy istorii]. 2004. N 2. P. 47–57.
5. Ershova O. I. Refugees during the First World War in the context of the history of Belarus // Methodology of the study of political discourse: Actual problems of the substantive analysis of socio-political texts: collection of scientific works. Iss. 7: Discourses and reflections, and reflection as a discourse. Minsk: RIVSh, 2017. P. 151.
6. Sidorov A. L. Railway transport of Russia in the First World War and the aggravation of the economic crisis in the country // Historical notes [Istoricheskie zapiski]. Vol. 26. Moscow: Nauka, 1948.
7. Economic ties between the Baltics and Russia. Collection of articles / Academy of Sciences of the Latvian SSR. Riga: “Zinatne”, 1987. P. 12.

About the authors:

Nikolay M. Mezhevich, Chief Researcher, Head of the Center for Belarusian Studies at the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Professor, Doctor of Economics; mez13@mail.ru

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

Vsevolod V. Shimov, Leading Researcher at the Center for Belarusian Studies at the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Candidate of Political Sciences; vs.shimoff@gmail.com

Поступила в редакцию: 12.04.2025

Поступила после рецензирования: 20.05.2025

Анализ вовлеченности пользователей официальных страниц глав муниципальных образований в социальной сети «ВКонтакте»

Олухов Н. В.

Уральский институт государственной противопожарной службы МЧС России, Екатеринбург, Российская Федерация; nikeluhov@mail.ru

РЕФЕРАТ

Исследование посвящено анализу вовлеченности пользователей аккаунтов глав пяти муниципальных образований Свердловской области в социальной сети «ВКонтакте». Данный феномен отражает уровень взаимодействия, доверия и активности аудитории официальных страниц руководителей городов, помогая оценить успешность применения онлайн-площадок как инструмента социального цифрового диалога.

Анализ аккаунтов глав муниципалитетов показал, что эффективная коммуникационная стратегия требует сочетания официального информирования с персонализированным подходом. Чрезмерная формализация и отсутствие прямого диалога в новостной ленте страницы снижают уровень вовлеченности, тогда как активное взаимодействие с подписчиками, включая размещение ответов на комментарии и публикация личных историй, способствует повышению доверия и активности аудитории. При этом переизбыток информации без должного отклика или искусственное стимулирование вовлеченности негативно влияют на общую результативность информационной политики в социальных медиа.

Преобладание положительного контента в аккаунтах градоначальников создает так называемый «информационный пузырь», ограничивающий доступ к полноценной и разноплановой информации по городским вопросам. Данное обстоятельство способствует снижению активности пользователей и их готовности участвовать в обсуждении текущих проблем. Для повышения вовлеченности рекомендуется размещение материалов, ориентированных на актуальные городские сюжеты, их обсуждение и предлагаемые решения.

Кроме того, неоднородность вовлеченности, которая была выявлена в ходе исследования, может быть связана с уровнем конкуренции за внимание, образованностью аудитории и цифровой грамотностью населения. В крупных городах, таких как Екатеринбург, такая ривальность и уровень информированности граждан снижают их реакцию на публикуемый контент.

Для повышения вовлеченности необходимо учитывать специфику местной пользовательской аудитории, разрабатывать коммуникационные стратегии, принимая во внимание алгоритмы социальной сети «ВКонтакте», не только продвигать релевантный контент, но и формировать активное цифровое местное сообщество.

Ключевые слова: социальные сети, социальные медиа, коммуникационная стратегия, информация, аккаунт, глава муниципального образования, вовлеченность.

Для цитирования: Олухов Н. В. Анализ вовлеченности пользователей официальных страниц глав муниципальных образований в социальной сети «ВКонтакте» // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 25–39. EDN ZTVQSV

Analysis of User Engagement of Official Pages of Municipal Government Heads in the Social Network «VKontakte»

Nikolay V. Olukhov

Ural Institute of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia, Yekaterinburg, Russian Federation; nikeluhov@mail.ru

ABSTRACT

The study analyzes the engagement of users of the accounts of heads of five municipalities of the Sverdlovsk region in the social network «VKontakte». This phenomenon reflects the level of interaction, trust and activity of the audience of the official pages of city leaders, helping to assess the success of using online platforms as a tool for social digital dialogue.

Analysis of the accounts of heads of municipalities showed that an effective communication strategy requires a combination of official information with a personalized approach. Excessive formalization and the lack of direct dialogue in the page's news feed reduce the level of engagement, while active interaction with subscribers, including posting responses to comments and publishing personal stories, helps to increase the trust and activity of the audience. At the same time, an excess of information without proper response or artificial stimulation of engagement negatively affects the overall effectiveness of the information policy in social media.

The predominance of positive content in the accounts of city mayors creates the so-called «information bubble», limiting access to full and diverse information on city issues. This circumstance contributes to a decrease in user activity and their willingness to participate in the discussion of current problems. To increase engagement, it is recommended to post materials focused on current city topics, their discussion and proposed solutions.

In addition, the heterogeneity of engagement that was identified during the study may be associated with the level of competition for attention, the education of the audience and the digital literacy of the population. In large cities such as Yekaterinburg, such realism and the level of awareness of citizens reduce their reaction to the published content.

To increase engagement, it is necessary to consider the specifics of the local user audience, develop communication strategies considering the algorithms of the social network «VKontakte», not only promote relevant content, but also form an active digital local community.

Keywords: social networks, social media, communication strategy, information, account, head of the municipality, engagement.

For citation: Olukhov N. V. Analysis of User Engagement of Official Pages of Municipal Government Heads in the Social Network «VKontakte» // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 25–39. EDN ZTVQSV

Введение

В условиях растущей конкуренции за внимание пользователей в социальных сетях изучение детерминант, определяющих интенсивность активности, становится ключевым для оптимизации стратегий цифрового взаимодействия и повышения эффективности управления общественными коммуникациями. Вовлеченность пользователей в цифровую среду представляет собой сложный процесс, требующий комплексного подхода и учета различных факторов.

В контексте медиатизации особое значение приобретает взаимодействие граждан с органами власти. Онлайн-платформы становятся ключевыми инструментами для обеспечения прозрачности и открытости государственной деятельности, позволяя гражданам активно участвовать в обсуждении актуальных вопросов и выражать свои мнения [7]. В настоящее время роль социальных сетей в процессе интеракции власти и социума выражается в следующих аспектах.

Во-первых, цифровые платформы выступают ключевым инструментом коммуникации между государственными структурами и гражданами, способствуя трансформации традиционных моделей взаимодействия. Социальные медиа, такие как «VKontakte» и «Одноклассники», обеспечивают не только оперативное информирование населения о деятельности органов власти, но и формируют механизмы обратной связи, что соответствует концепции сетевизации публичной политики. Анализ уровня вовлеченности пользователей позволяет оценить эффективность использования платформ в качестве каналов коммуникации, а также выявить степень интеграции граждан в процессы принятия решений [11; 14].

Во-вторых, степень вовлеченности подписчиков в социальных сетях, на страницах органов власти или отдельных должностных лиц (всех уровней) может рассматриваться как индикатор доверия граждан к власти. Также это может свидетельствовать о состоянии уровня транспарентности, поскольку количество реакций на публикуемый контент указывает на заинтересованность аудитории в управлении общественными процессами и восприятие власти как партнера [1].

В-третьих, уровень активности подписчиков официальных страниц органов власти представляет собой значимый индикатор общественного мнения, поскольку он позволяет должностным лицам принимать обоснованные решения на основе реальных потребностей и ожиданий граждан. Более того, цифровые технологии, реализуемые на онлайн-платформах, способствуют оперативному реагированию на важные социально-экономические и общественно-политические вопросы [3].

Развитие цифрового взаимодействия между государственными органами власти и гражданами получило нормативно-правовое оформление в виде Федерального закона от 14 июля 2022 г. № 270-ФЗ, в соответствии с которым представители власти должны регулярно размещать информацию о своей деятельности на официальных страницах в социальных сетях. Закон обязывает ведомства освещать реализуемые мероприятия и публиковать комментарии по актуальным вопросам в своих аккаунтах. Кроме того, распоряжением правительства РФ от 02 сентября 2022 г. № 2523-р был утвержден и список ресурсов социальных медиа, на которых необходимо присутствовать ведомствам, — ими стали «ВКонтакте» и «Одноклассники».

В контексте взаимодействия представителей власти с населением в социальных сетях актуальным становится исследование вовлеченности аудитории в официальных аккаунтах глав муниципальных образований. Изучение этой проблематики позволит выявить ключевые факторы, влияющие на уровень активности пользователей, определить наиболее эффективные форматы контента и разработать рекомендации по оптимизации коммуникационной стратегии муниципальных органов власти в социальных сетях.

В связи с этим актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа вовлеченности подписчиков официальных страниц глав муниципальных образований в социальной сети «ВКонтакте» в контексте современных цифровых коммуникаций.

«Вовлеченность» понимается автором как степень активности аудитории аккаунта или страницы онлайн-платформ, выражающаяся в таких действиях, как «лайки»¹ (так называемая отметка «мне нравится»), комментарии, «репостинг»² — т. е. ключевыми показателями, характеризующими уровень эффективности интеракции в социальных медиа. Такого рода активность пользователей отражает не только интерес к размещаемому контенту, но и готовность аудитории участвовать в коммуникации, оказывая влияние на алгоритмы платформы и охват публикаций.

Современные исследования взаимодействия государства и общества в социальных сетях опираются на междисциплинарные подходы, интегрирующие методы социологии, политологии, лингвистики, психологии, правоведения и медиаисследований. В этом контексте значимы исследования ряда авторов. Дэна Бойд вводит понятие «сетевых публичностей» (networked publics), подчеркивая, что цифровые платформы трансформируют традиционные модели коммуникации,

¹ Визуальный способ показать одобрение какой-либо записи, фотографии, статьи, видеоролика или любого другого материала. Обычно это кнопка, которая выглядит как сердечко, палец вверх или плюс.

² Действие в новостной ленте, при котором пользователь делится чужим контентом со своими подписчиками (в личных сообщениях, на стене, в истории).

формируя социальные пространства для коллективного взаимодействия, в которых алгоритмы модулируют условия публичности [20]. Соня Ливингстон анализирует синергию социальных медиа и массовых коммуникаций, подчеркивая актуальность изучения гибридных моделей государственно-общественного диалога в условиях медиатизации [21]. Инес Мергель предлагает теоретический каркас для анализа взаимодействия государства и общества в социальных сетях. Автор фокусируется на отсутствии системных методов измерения эффективности цифровых коммуникаций в условиях реализации инициативы «открытого правительства» в США. Также подчеркивается необходимость связи между онлайн-активностью и миссией государственных органов, предлагается структурированный подход к оценке тактик использования онлайн-платформ через призму их технологических возможностей и регуляторных ограничений [22].

Изучение деятельности представителей исполнительной власти (федеральной и региональной) в социальных медиа демонстрирует, что платформы служат двусторонним каналом: граждане получают информацию о деятельности власти, а власти — обратную связь о местных проблемах. Однако практики вовлеченности пользователей в региональном контексте демонстрируют фрагментарность медиакommunikationных стратегий, что ограничивает эффективность диалога. Например, анализ медиакommunikationной практики органов местного самоуправления Алтайского края (И. А. Василенко) выявляет несистемность использования социальных сетей [4], тогда как технологии персонализированной обратной связи (Н. А. Кузина, Н. М. Фролова) предлагают механизмы повышения вовлеченности через адаптацию контента под региональную аудиторию [8]. Несмотря на увеличение цифровых инструментов, эффективность существующих интеракций в социальных медиа остается недостаточной.

Методологические подходы к анализу вовлеченности включают количественные (анализ индексов вовлеченности) и качественные (дискурсивно-стилистический анализ комментариев) методы. Данный тезис реализован в ряде научных работ. Например, в исследовании Б. А. Низамутдинова и О. Г. Филатовой [9] предложен концепт разработки инструментов обработки данных Telegram-каналов и «ВКонтакте». Необходимость системного подхода к формированию информационной политики, учитывающего специфику региональной аудитории и алгоритмы платформ, обосновывает А. В. Яроцкий [19].

«Вовлеченность» граждан в процесс принятия решений на местном уровне рассматривается как ключевой аспект демократизации, позволяющий жителям участвовать в формировании стратегий развития их территории. Данное направление исследований активно разрабатывается такими авторами, как Г. А. Савчук, Г. А. Банных, С. В. Кульпин, Р. М. Курашов, в частности, в контексте коммуникации органов местного самоуправления с населением через социальные медиа на примере Уральского федерального округа [15]. Однако сохраняются и проблемы, связанные с распространением фейковой информации и негативных комментариев, что требует разработки механизмов верификации контента и цифровой грамотности населения (И. А. Дьяченко) [6].

Таким образом, анализ современных исследований в рамках обзора литературы выявляет несколько ключевых направлений развития коммуникационных стратегий. Теоретико-методологическое направление характеризуется интеграцией сетевого анализа, дискурсивных методов для оценки эффективности коммуникаций. Практическое направление фокусируется на разработке персонализированных стратегий вовлеченности, учитывающих региональные особенности и алгоритмы платформ. Этическое направление направлено на минимизацию рисков дезинформации через цифровую грамотность и верификацию контента. Ключевыми направлениями исследований, на взгляд автора, являются создание междисциплинарных моделей, соче-

тающих научные методы с инструментами машинного обучения для прогнозирования поведенческих паттернов аудитории, изучение вовлеченности и разработку коммуникационных стратегий для различных субъектов взаимодействия представителей власти с населением в социальных медиа, включая анализ функциональных особенностей адресата и адресанта, медиасреды с учетом институциональной интеракции, а также нейролингвистические подходы для оптимизации диалога.

Материалы и методы

Для проведения сравнительного анализа были выбраны пять официальных аккаунтов глав муниципальных образований Свердловской области в социальной сети «ВКонтакте».

1. Глава города Екатеринбурга Алексей Орлов — <https://vk.com/glavaekbofficial>.
2. Глава города Нижний Тагил Владислав Пинаев — https://vk.com/pinaev_vladislav.
3. Глава муниципального округа Первоуральск Игорь Кабец — <https://vk.com/igor-kabets.official>.
4. Глава города Каменск-Уральский Алексей Герасимов — <https://vk.com/id367604933>.
5. Глава города Серов Василий Сизиков — <https://vk.com/vvsizikov>.

В ходе изучения были собраны и проанализированы данные о публикациях в социальных сетях за период с 1 января 2024 г. по 1 января 2025 г. Выборка включала информацию об аккаунтах по следующим параметрам:

- численность подписчиков на страницу главы города;
- совокупное количество публикаций за исследуемый период;
- показатели вовлеченности аудитории, включающие общее количество реакций: лайков (отметок «нравится»), комментариев и репостов.

В рамках исследования применялся метод контент-анализа, направленный на изучение, классификацию и оценку характеристик публикаций в новостных лентах социальных сетей. Для оценки эффективности контентной политики использовались метрики вовлеченности, полученные с помощью парсингового инструмента Popsters [18]. В частности, были проанализированы следующие показатели:

1. Engagement Rate (ER) — коэффициент вовлеченности, отражающий уровень интерактивности аудитории с опубликованным контентом. Рассчитывались показатели ERpost (среднее арифметическое всех публикаций за период) и ERday (вовлеченность пользователей суммарно у всех опубликованных записей за период), представляющие собой процентное отношение пользователей, проявивших активность (лайки, комментарии, репосты), к общему числу подписчиков/охвату [10].

Формулы расчета коэффициента вовлеченности Engagement Rate:

$$ER_{post} = \frac{\text{реакций за анализируемый период (лайки, комментарии, репосты)}}{(N \text{ постов за период}) \times (\text{лайки, комментарии, репосты})} \times 100\%$$

$$ER_{day} = \frac{\text{реакций за анализируемый период (лайки, комментарии, репосты)}}{(N \text{ дней за период}) \times (\text{лайки, комментарии, репосты})} \times 100\%$$

2. Visibility Rate (VR) — коэффициент видимости, характеризующий охват аудитории. Рассчитывались показатели VRpost (видимость публикаций за период) и VRday (среднедневная видимость за период), определяющие долю пользователей, видевших публикации, от общего числа подписчиков³.

³ Popsters. Метрики: VR (Visibility Rate) [Электронный ресурс]. URL: <https://popsters.ru/faq/ispolzuemye-metriki/> (дата обращения: 19.02.2025).

Формулы расчета коэффициента видимости Visibility Rate:

$$VR_{post} = (\sum \text{просмотров} / N \text{ подписчиков} / N \text{ постов}) \times 100\%,$$

$$VR_{day} = (\sum \text{просмотров} / N \text{ подписчиков} / N \text{ дней}) \times 100\%.$$

Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении и анализе ключевых факторов, способствующих вовлеченности пользователей в процесс взаимодействия с органами власти в социальных медиа. Кроме того, работа актуализирует и обогащает существующие данные о медиа- и цифровых коммуникациях, формируя основу для дальнейшего анализа общественного мнения в контексте местного самоуправления.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для глав муниципальных образований (в частности, для руководителей муниципалитетов Свердловской области) с целью оптимизации их присутствия и взаимодействия с подписчиками в социальной сети «ВКонтакте». Полученные результаты также могут быть использованы для корректировки существующих коммуникационных и контентных стратегий, направленных на повышение активности пользователей, улучшение обратной связи и формирование доверительных отношений между властью и населением.

Результаты исследования

Аналитический отчет, посвященный изучению вовлеченности подписчиков официальных страниц глав муниципальных образований Свердловской области в социальной сети «ВКонтакте», представляет собой исследование, направленное на изучение динамики взаимодействия аудитории с контентом, публикуемым местными властями на своих страницах.

В условиях растущей значимости социальных медиа как инструмента коммуникации между органами власти и гражданами результаты проведенного исследования акцентируют внимание на различиях в уровнях вовлеченности, обусловленных как характером публикуемого контента, так и особенностями ведения аккаунтов.

Количественные данные, представленные в таблице, позволяют рассмотреть ключевые аспекты, влияющие на активность пользователей. Объектом анализа выступает контент, создаваемый и размещаемый на персональных страницах «ВКонтакте» главами муниципальных образований, а целью исследования является определение факторов, способствующих или препятствующих эффективному взаимодействию с аудиторией.

Итак, изучение данных таблицы посредством изучения показателей вовлеченности (ERpost, ERday) и видимости (VRpost, VRday) является важным аспектом исследования эффективности коммуникационных стратегий глав муниципальных образований. В контексте аккаунтов глав городов Свердловской области наблюдаются некоторые различия в показателях вовлеченности (соответствующие различия отмечены цветовой кодировкой), свидетельствующие о сильных и слабых сторонах их контентной политики. Сравнительный анализ аккаунтов Алексея Орлова, Владислава Пинаева, Игоря Кабца, Алексея Герасимова и Василия Сизикова позволяет выявить ключевые тенденции при взаимодействии с аудиторией и обозначить направления для дальнейшей корректировки их коммуникационных практик.

В частности, аккаунт главы города Екатеринбург А. Орлова демонстрирует низкие показатели вовлеченности аудитории в социальных медиа. Исследование продемонстрировало низкие показатели вовлеченности, характеризующиеся индексами ERpost и ERday в размере 1%. Такие результаты свидетельствуют о низкой

активности подписчиков в реакциях на контент. Однако коэффициенты VRpost (23%) и VRday (25%) указывают на то, что отдельные публикации все же способны привлекать внимание аудитории.

Анализ контентной стратегии аккаунта градоначальника уральской столицы демонстрирует системный подход к формированию вовлеченности через сочетание эмоционально-культурных и практико-инфраструктурных тем.

Праздничные поздравления (например, с Днем матери, 8 Марта) традиционно становятся «точками роста» вовлеченности из-за универсальности темы и эмоционального резонанса. Такие публикации соответствуют общей практике официальных аккаунтов, где праздники используются как инструмент социальной сплоченности. Инфраструктурные темы (например, строительство спортивной ледовой арены, Губернаторского лица) также стали ключевым элементом контента за 2024 г.

Кроме того, анализ коммуникативной практики Алексея Орлова на своей официальной странице выявляет диссонанс между формальным присутствием и реализацией потенциала онлайн-платформы для построения диалоговых отношений. Отсутствие персональной интерактивности главы города с подписчиками, ограничение коммуникации с пользователями ответами официального паблика «Администрация города Екатеринбурга» формирует модель одностороннего информирования, что противоречит принципам социального капитала в цифровой среде. Такой подход не только снижает уровень вовлеченности аудитории, но и создает барьер для формирования доверительных отношений.

Современные исследования медиакоммуникаций подчеркивают необходимость персонализации контента и симметричности взаимодействия для повышения эффективности управленческой коммуникации. В данном случае отсутствие прямого диалога в комментариях главы города с аудиторией аккаунта демонстрирует недостаточное использование возможностей социальных сетей для развития транспарентности, что, в свою очередь, может негативно влиять на восприятие инициатив местных властей [13].

В отличие от руководителя уральской столицы, глава Нижнего Тагила Владислав Пинаев демонстрирует более высокие параметры вовлеченности: ERpost составляет 2%, а ERday достигает 3,5%. Коэффициенты видимости также значительно выше (VRpost — 30%, VRday — 59%).

Исследование официальной страницы главы Нижнего Тагила показывает, что коммуникативная стратегия руководителя муниципального образования сочетает элементы персонализированного повествования с функциональными задачами информирования населения. Интеграция тематических постов о городском развитии (строительство инфраструктуры, ремонт объектов, устранение аварий) с элементами личного повествования отражает попытку адаптации к алгоритмическим требованиям социальных платформ (в частности, «ВКонтакте»), которые учитывают контекст просмотра и социальное окружение пользователей.

Более того, семиотический анализ контента выявил двойственную природу коммуникативных практик: сохранение информационной составляющей (публикации о текущих городских проектах) выполняет роль канала официальной коммуникации власти, тогда как персонализированные элементы (сюжеты из личной жизни, прямые эфиры, комментарии к событиям) направлены на формирование эмоциональной вовлеченности аудитории.

Изучение наиболее популярных постов за 2024 г. выявило определенное противоречие между функциональной нагрузкой страницы как канала коммуникации власти и рисками десакрализации образа руководителя из-за чрезмерной персонализации. Примером этому может служить критический инцидент с оценкой школьного конфликта, который представлялся как «рядовое событие». Развитие данного

эпизода, которое выразилось в формате поста-видеокомментария главы города (https://vk.com/wall706439520_47139 — в рейтинге постов за 2024 г., данная публикация заняла второе место по показателю «нравится»), показало, что выбранная ситуативная коммуникативная стратегия может приводить к имиджевым потерям. Данное обстоятельство подчеркивает важность тщательного выбора модели информационного взаимодействия (в том числе и в социальных сетях) для поддержания авторитета и эффективной интеракции с аудиторией.

Глава муниципального округа Первоуральск Игорь Кабец демонстрирует достаточно высокие показатели вовлеченности среди своих подписчиков. С самой низкой аудиторией — 1516 подписчиков — его аккаунт достигает коэффициента вовлеченности на пост (ERpost) в 3%, что является значительным достижением по сравнению с другими градоначальниками. На наш взгляд, данный индекс свидетельствует об активном взаимодействии с аудиторией и иллюстрирует наличие определенного интереса к публикуемому контенту.

Также стоит отметить необычайно высокий уровень коэффициента видимости (VRpost), который достигает 124%. С одной стороны, это может указывать на то, что публикации главы Первоуральска демонстрируют высокий уровень вирального охвата, то есть отдельные посты просматриваются значительной частью аудитории, не являющейся подписчиками аккаунта главы города. С другой стороны, хоть и косвенно, данное обстоятельство может свидетельствовать об использовании методов механического воздействия на процесс продвижении контента на онлайн-площадке, к таковым относятся, например, масслайкинг, массрепостинг и спам-комментарии. Рассматриваемые действия можно интерпретировать как формы искусственного стимулирования вовлеченности аудитории, которые оказывают влияние на видимость публикаций, параллельно создавая эффект ложной популярности контента в сети. По мнению автора, представленные результаты вовлеченности подлежат дальнейшему научному изучению в контексте исследования методов коммуникации и продвижения цифрового продукта в социальных медиа, а также особенностей взаимодействия во «ВКонтакте» главы г. Первоуральск с населением муниципалитета.

Полученные результаты исследования официальной страницы главы города Каменск-Уральский Алексея Герасимова также показывают сопоставимые показатели вовлеченности: ERpost и ERday составляют 3% и 2% соответственно и указывают на умеренный уровень взаимодействия с аудиторией. При этом высокие коэффициенты видимости VRpost (85%) и VRday (61%) свидетельствуют о том, что контент активно просматривается подписчиками, указывая на его актуальность и тематическую направленность. Данный тезис косвенно подтверждается и средним количеством просмотров публикаций — 1578 ед. просмотров.

Привлекательность контента в данном случае можно оценить через темы публикаций, которые вызвали наибольший отклик. Согласно полученным данным сервиса Popsters.ru, популярные посты, занявшие лидирующие позиции по комментариям в новостной ленте аккаунта, связаны с вопросами благоустройства, наведения чистоты (https://vk.com/wall367604933_1758) в городе, обустройства и содержания в нормативном состоянии дворовых территорий (https://vk.com/wall367604933_1780) и проездов (https://vk.com/wall367604933_1656) и ряда других важных для муниципалитета тем. Будучи актуальными для жителей, такого рода вопросы стимулируют активное обсуждение в социальных медиа.

Анализ коммуникационной стратегии И. Кабца указывает на одностороннее формирование и, соответственно, на взаимодействие с пользователями официальной страницы. Недостаток активного диалога с подписчиками подтверждается изучением раздела комментариев, в котором отсутствуют персональные ответы руководителя на представленные запросы жителей муниципалитета (ответы размещаются от лица официального паблика «Первоуральск»). Несмотря на то, что

информирование населения является важным аспектом работы в социальных медиа, самоустранение руководителя и отсутствие двусторонней интеракции ведет к снижению вовлеченности граждан в процесс принятия решений и их поддержки. Кроме того, подобного рода ситуации способствуют ограничению эффективности при реализации гражданских инициатив, формируя определенные барьеры между властью и обществом.

В отличие от А. Герасимова, глава города Серов Василий Сизиков демонстрирует низкие индексы вовлеченности аудитории (ERpost и ERday по 1%), несмотря на активные просмотры пользователей (VRpost — 17%, VRday — 43%) при высоком объеме опубликованных информационных материалов — 944 поста.

Несмотря на значительное количество опубликованных материалов за 2024 г. (по сравнению с другими главами муниципалитетов — данный показатель самый высокий, см. таблицу), среднее количество просмотров составило лишь 1695 единиц (один из самых низких показателей среди руководителей муниципалитетов, см. таблицу). Данный факт свидетельствует о недостаточной эффективности коммуникационной стратегии и низком уровне вовлеченности по причине перенасыщенности публикуемой информацией.

Переизбыток новостной ленты публикациями, которые не нашли «живого» отклика у подписчиков («много — не значит хорошо»), снижает ценность аккаунта, который трансформируется из инструмента общения с населением в информационный шум с вытекающими последствиями: переполнением информацией для пользователей, потерей важных сообщений среди массы второстепенных постов, снижением доверия к официальной странице из-за большого потока контента, а также вероятного роста ошибок по причине большого объема публикаций [5].

Таким образом, сравнительный анализ аккаунтов глав муниципальных образований Свердловской области показывает, что эффективные коммуникационные стратегии в социальных сетях требуют сочетания официального информирования с персонализированным подходом к созданию контента с целью повышения вовлеченности и доверия пользователей. Чрезмерная формализация, отсутствие прямого диалога глав городов с подписчиками снижают уровень цифровой интеракции, тогда как активное двустороннее вовлечение (адресанта и адресата) демонстрирует более высокие показатели. Переизбыток информации без должного отклика или искусственное стимулирование активности в продвижении новостной ленты (так называемая «накрутка» лайков, репостов) также влияют на общий уровень результативности информационной политики на онлайн-площадках представителей власти, подчеркивая необходимость баланса между количеством и качеством публикуемого контента.

Обсуждение и рекомендации

На основе проведенного анализа коммуникационной стратегии официальных страниц глав муниципальных образований Свердловской области в социальной сети «ВКонтакте» можно выделить несколько ключевых факторов, влияющих на эффективность вовлеченности пользователей.

Во-первых, персонализация контента, публикуемого на официальной странице глав городов Свердловской области. Автор статьи полагает, что официальная страница главы города должна выполнять функцию не только информационного ресурса, но и персонального коммуникативного канала, отражающего его индивидуальный стиль управления и интеракции с населением. В связи с этим считаем, что в публикациях уместно сочетать официальные сообщения с личными историями, комментариями и сюжетами, которые способствуют формированию эмоциональной связи с аудиторией. Такой подход оказывает влияние на создание доверительных отношений

между главой муниципального образования и гражданами, обеспечивая, в том числе, реализацию принципа транспарентности в управлении на местном уровне.

Во-вторых, индивидуальное участие главы города/муниципалитета в двустороннем диалоге с подписчиками. Ценность данного компонента заключается в том, что активное взаимодействие с подписчиками создает атмосферу близости и доступности, помогает уйти от формального образа руководителя, сделав коммуникацию более открытой и доверительной, повышая тем самым общий уровень лояльности подписчиков, и стимулирует последних к более активному участию в обсуждениях и взаимодействии с контентом. Результаты анализа показывают, что значительная часть ответов в комментариях глав муниципальных образований формулируется и размещается сторонними онлайн-каналами, например, такими, как официальные паблики муниципалитетов, или страницами муниципальных предприятий в части, касающейся их компетенций.

В-третьих, контроль объема публикуемой информации или «проблема переизбытка данных». Большое количество публикаций может негативно влиять на индексы вовлеченности, формируя «информационный шум», затрудняющий восприятие ключевых сообщений. Данное обстоятельство особенно актуально в настоящее время, так как наличие в новостных лентах официальных страниц представителей власти переизбытка информации (например, аккаунт главы города Серова) способствует формированию эхо-камер, характеризующихся чрезмерным количеством размещенных данных и фрагментацией контента.

«Эхо-камеры» понимаются как «замкнутые коммуникативные пространства, образованные посредством объединения людей со сходными взглядами (в широком смысле) и эмоциями, сопутствующими этим взглядам, когда субъекты с отличными взглядами намеренно не допускаются в эти пространства, их взгляды специальными методами и приемами дискредитируются и “разоблачаются”» [2, с. 154].

В результате аккаунты глав муниципалитетов могут трансформироваться в интровертированные информационные онлайн-пространства, в которых аудитория взаимодействует преимущественно с единомышленниками, игнорируя альтернативные точки зрения. Данное обстоятельство влияет на снижение существующих возможностей выстраивания конструктивного диалога, который особенно важен в контексте местного самоуправления.

В-четвертых, учет алгоритмов социальной сети «ВКонтакте», которые играют существенную роль в продвижении контента и, соответственно, в повышении вовлеченности пользователей.

Существующая система алгоритмов («Прометей») анализирует поведение пользователей, учитывая такие действия, как «лайки», комментарии, «репосты» и время, проведенное на странице публикации. Чем активнее пользователи взаимодействуют с контентом, тем выше вероятность его продвижения в новостной ленте, тем самым увеличиваются охват и вовлеченность [16]. Кроме того, алгоритмы адаптируют контент под индивидуальные предпочтения пользователей, создавая так называемые «аффордансы» — возможности для взаимодействия с интересующим контентом. Например, если пользователь чаще взаимодействует с видео, система будет предлагать больше видеоматериалов.

Эффективное использование и учет алгоритмов «ВКонтакте» при разработке контента будут способствовать продвижению аккаунтов глав муниципальных образований не только в части увеличения видимости контента, но и в формировании активного местного сообщества.

В-пятых, разработка и продвижение публикаций релевантного характера. В контексте обсуждаемой темы такой контент должен быть ориентирован на актуальные городские проблемы, их обсуждение и предлагаемые решения будут способствовать повышению интереса и доверия со стороны подписчиков. Например, освещение вопросов

благоустройства, транспортной инфраструктуры, строительства жизненно важных социальных объектов позволяет гражданам видеть конкретные действия властей, усиливая их вовлеченность и готовность к взаимодействию на официальных страницах.

В-шестых, анализ новостных публикаций в аккаунтах глав городов Свердловской области показывает преобладание преимущественно положительного контента. Критические материалы, освещающие важные городские проблемы, практически отсутствуют. Данное обстоятельство создает «эхо-пузырь» («информационный пузырь»), который ограничивает доступ пользователей к полноценной информации по городским вопросам.

Феномен «эхо-пузыря» понимается в науке как «квазизамкнутые коммуникативные пространства, которые образованы в силу сходства взглядов (в широком смысле) и эмоций, сопутствующих этим взглядам, когда субъекты с отличными взглядами и эмоциями просто „не слышны“» [2, с. 154].

В нашем случае преобладание исключительно положительного контента формирует иллюзию благополучия и снижает потребность в активном участии граждан в дальнейшем обсуждении, а также решении проблем. В итоге недостаток информации об актуальных вопросах городской повестки может привести к снижению общей активности пользователей (жителей муниципалитета) и, как следствие, к ухудшению решения актуальных проблем местного сообщества.

В-седьмых, выявленная проблема неоднородности вовлеченности пользователей в аккаунты глав городов Свердловской области может свидетельствовать о слабой индивидуальной активности пользователей, которая, вероятно, может быть детерминирована следующими обстоятельствами:

- в крупных городах (например, таких как Екатеринбург⁴) наблюдается высокая конкуренция за внимание пользователей из-за большого количества источников информации, в том числе в социальных медиа (и, соответственно, объема получаемой информации), в связи с этим наблюдается рассеивание интереса к публикуемому материалу и занижение реакций на конкретные ресурсы;
- в муниципальных образованиях с большим количеством населения, как правило, выше уровень образования и информированности граждан, соответственно, люди чувствуют себя достаточно осведомленными и могут не реагировать на публикуемый контент;
- в крупных городах уровень цифровой грамотности может быть выше. Данное обстоятельство способствует формированию критичного отношения к публикуемому контенту и меньшей готовности взаимодействовать с ним без значимой мотивации.

Выводы

В связи с этим рекомендуется к использованию следующая практика оптимизации дальнейшего взаимодействия с аудиторией официальных страниц глав муниципальных образований Свердловской области в социальной сети «ВКонтакте»:

1. Проводить регулярный анализ интересов подписчиков с использованием встроенных инструментов аналитики ВКонтакте. Такого рода инструменты позволяют определить наиболее популярные темы и форматы контента, а также помогут адаптировать публикации под запросы аудитории. Например, если подписчики активно реагируют на посты о местных мероприятиях, можно увеличить частоту

⁴ В социальной сети «ВКонтакте», являющейся одной из наиболее популярных онлайн-площадок Екатеринбурга, наблюдается высокий уровень конкуренции. На платформе существует более 40 страниц и групп, которые распространяют разнообразную новостную информацию о жизни города и имеют более 100 тысяч подписчиков. В условиях такой высокой насыщенности рынка и информационно-новостного трафика становится чрезвычайно сложным для «новых» участников пробиться в верхние ряды пабликов.

публикаций на эту тему. Кроме того, можно адаптировать механизм так называемого «А/В тестирования»⁵.

2. Для повышения вовлеченности аудитории следует внедрять интерактивные форматы, в том числе опросы (или публикацию отдельных вопросов для изучения мнения по конкретным проблемам сообщества) и прямые трансляции глав муниципальных образований на постоянной основе. Такой метод работы активизирует взаимодействие с аудиторией в социальных медиа, позволит главам муниципалитетов получать обратную связь от жителей.
3. Активное использование видео и изображений (качественные фотографии, инфографики) значительно повышает визуальную привлекательность контента. Автор публикации рекомендует на систематической основе создавать короткие видеоролики с отчетами о проведенных в городе мероприятиях, интервью с жителями. Такой подход будет способствовать тому, что размещаемая публикация будет более доступной и интересной для восприятия.
4. Регулярный анализ метрик вовлеченности (лайки, комментарии, репосты) позволит оценить эффективность контента и своевременно скорректировать стратегию. Например, если посты с актуальными городскими вопросами вызывают высокий уровень отклика, стоит увеличить их количество (с обязательным раскрытием сути вопроса и возможными путями его решения).
5. Активное использование разных механизмов, способствующих продвижению контента, например, «кросс-промоций» (совместных мероприятий, в которых участвуют несколько известных лиц, далее соответствующий контент одновременно публикуется на страницах участников) с другими аккаунтами [12].

Использование механизма кросс-промоушен для аккаунтов глав муниципальных образований Свердловской области может значительно повысить вовлеченность подписчиков и расширить аудиторию. Например, в качестве рекомендации можно привести несколько форматов взаимодействия:

- проведение лекций в местных вузах будет способствовать укреплению имиджа руководителя города как эксперта в сфере управления и решения городских проблем, привлекать внимание молодежи к муниципальной тематике;
- организация встреч с известными людьми муниципалитета/региона вызовет определенный интерес у широкой аудитории и повысит активность подписчиков аккаунта;
- участие в совместных мероприятиях с представителями крупных городских предприятий позволит объединить медийные ресурсы (и первых, и вторых участников) для более масштабного продвижения контента в цифровом пространстве.

Итак, подходы, основанные на углубленном анализе данных и адаптации контента под интересы подписчиков, создают надежную среду для укрепления социального диалога между местными властями и населением, способствуя повышению общественного доверия и улучшению качества муниципального управления.

Литература

1. Абрамова С. Б., Путимцева К. Р., Кондрашов А. О. Социальные сети органов власти: вовлеченность молодежи и оценка эффективности // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2024. Т. 16, № 1. С. 54–78. DOI: 10.17072/2218-9173-2024-1-54-78.
2. Бажанов В. А. Особенности познавательных механизмов в информационную эпоху: «эхо-пузыри» и «эхо-камеры» // *Философский журнал*. 2022. Т. 15, № 4. С. 152–164. DOI: 10.21146/2072-0726-2022-15-4-152-164.

⁵ Traff.org. Алгоритмы VK: Как они работают и как оптимизировать контент для лучшего охвата [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://dzen.ru/a/ZmkkTMq04xMpAYXt> (дата обращения: 22.03.2025).

3. Базалей Т. Ю. Мониторинг и контроль общественного мнения путем цифровых технологий [Электронный ресурс] // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2023. Т. 14. № 3. URL: <https://sfk-mn.ru/45SCSK323.html> (дата обращения: 18.02.2025).
4. Василенко И. А. Анализ медиакommunikационной практики органов местного самоуправления Алтайского края в сети Интернет [Электронный ресурс] // Мир науки, культуры, образования. 2023. № 4 (101). С. 229–232. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mediakommunikatsionnoy-praktiki-organov-mestnogo-samoupravleniya-altayskogo-kraya-v-seti-internet/viewer> (дата обращения: 15.02.2025).
5. Вертинова А. А., Пашук Н. Р., Макогонов П. В., Кошелев А. И. Оценка влияния информационного шума на принятие решений // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 3. С. 877–890. DOI: 10.18334/lim.9.3.116218.
6. Дьяченко И. А. Трансформация системы взаимодействия власти и общества: коммуникации через СМИ и социальные сети // Новое слово в науке и образовании: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Нефтекамск, 26 апреля 2023 г. Нефтекамск, 2023. С. 267–270. EDN IPPZFA
7. Ежова Е. Н., Заможных Е. А., Побединская Е. А. Взаимодействие органов власти с целевыми группами: трансформация коммуникационных технологий в эпоху цифровизации (региональный аспект) // Коммуникология. 2022. Т. 10. № 1. С. 155–165. DOI: 10.21453/2311-3065-2022-10-1-155-165.
8. Кузина Н. А., Фролова Н. М. Платформы обратной связи как технология эффективного взаимодействия органов власти населения [Электронный ресурс] // Orapev-Online. 2023. № 6. С. 1–5. URL: <https://journal.mrsu.ru/arts/platformy-obratnoy-svyazi-kak-technologiya-effektivnogo-vzaimodejstviya-organov-vlasti-i-naseleniya> (дата обращения: 13.02.2025).
9. Низамутдинов Б. А., Филатов О. Г. Тестирование методов обработки комментариев из Telegram-каналов и пабликов ВКонтакте для анализа социальных медиа [Электронный ресурс] // International Journal of Open Information Technologies. 2023. Vol. 11. N 5. С. 137–145. URL: <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/1568> (дата обращения: 11.02.2025).
10. Орлов Д. Как оценить эффективность рекламной кампании — пять простых советов [Электронный ресурс]. 2018. URL: <https://rb.ru/opinion/ocenit-effektivnost/> (дата обращения: 19.02.2025).
11. Перевозова О. В. Использование социальных сетей как фактора формирования цифровой культуры общества // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2021. Т. 21. № 2. С. 111–117. DOI: 10.14529/ssh210215.
12. Про-движение. Стратегии кросс-промоушена для увеличения подписчиков в ВКонтакте: сотрудничество с блогерами и тематическими сообществами [Электронный ресурс]. URL: <https://про-движение.фр/блог/стратегии-кросс-промоушена-для-увеличения-подписчиков-в-вkontakte-сотрудничество-с-блогерами-и-тематическими-сообществами> (дата обращения: 22.03.2025).
13. Рослякова М. В. Социальные сети как инструмент вовлечения граждан в управление (на примере официальных страниц местных администраций городов ЦФО) [Электронный ресурс] // Социодинамика. 2023. № 7. С. 1–18. DOI: 10.25136/2409-7144.2023.7.43708.
14. Сабыров Н. Б. Роль социальных сетей в цифровизации социальных отношений // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 82–86. EDN SOOPXX
15. Савчук А. А., Банных Г. А., Кульпин С. В., Курашов Р. М. Коммуникация органов местного самоуправления и населения в социальных медиа: регионы Уральского федерального округа // Регионология. 2024. Т. 32, № 4. С. 653–672. DOI: 10.15507/2413-1407.129.032.202404.653-672.
16. Сорокина А. «Прометей» в ВК: как работает алгоритм и как получить значок [Электронный ресурс]. 2023. URL: <https://smmplanner.com/blog/promietei-v-vk-kak-rabotaet-alghoritm-i-kak-poluchit-znachok/> (дата обращения: 21.03.2025).
17. Сорокина М. Д., Мичурова А. С., Дворянинова С. А., Емец Е. А. Влияние алгоритмов персонализации на аудиторию и приватность в медиакommunikациях // Теории и проблемы политических исследований. 2024. Т. 13. № 7А. С. 73–80.
18. Сервис аналитики групп ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: <https://popsters.ru> (дата обращения: 01.02.2025).
19. Яроцкий А. В. Процесс формирования и реализации информационной политики в системе органов публичной власти Карачаево-Черкессии [Электронный ресурс] // Теория и практика современной науки. 2023. № 1 (91). С. 192–196. URL: <https://sciup.org/process-formirovaniya-i-realizacii-informacionnoj-politiki-v-sisteme-organov-140296958> (дата обращения: 14.02.2025).

20. Boyd D. Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications // *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (ed. Z. Papacharissi). New York : Routledge, 2010. P. 39–58.
21. Livingstone S. From mass to social media? Advancing accounts of social change // *Social Media + Society*. 2015. N 1 (1). P. 1–3. DOI: <https://doi.org/10.1177/2056305115578875>.
22. Mergel L. A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector // *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30. P. 327–334.

Об авторе:

Олухов Николай Владимирович, доцент кафедры философии и гуманитарных наук Уральского государственного института Государственной противопожарной службы МЧС России (Екатеринбург, Российская Федерация), кандидат социологических наук; nikeoluhov@mail.ru

References

1. Abramova S.B., Putimtseva K.R., Kondrashov A.O. Social networks of government bodies: youth involvement and effectiveness assessment // *Ars Administrandi. The art of management [Ars Administrandi. Iskusstvo upravleniya]*. 2024. Vol. 16. N 1. P. 54–78. DOI: 10.17072/2218-9173-2024-1-54-78. (In Russ.)
2. Bazhanov V.A. Features of cognitive mechanisms in the information age: “echo bubbles” and “echo chambers” // *Philosophical journal [Filosofskii zhurnal]*. 2022. Vol. 15. N 4. P. 152–164. DOI 10.21146/2072-0726-2022-15-4-152-164. (In Russ.)
3. Bazaley T. Yu. Monitoring and control of public opinion through digital technologies [Electronic resource] // *World of science. Sociology, philology, cultural studies [Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kul'turologiya]*. 2023. Vol. 14, N 3. URL: <https://sfk-mn.ru/45SCSK323.html> (date of access: 02/18/2025). (In Russ.)
4. Vasilenko I.A. Analysis of media communication practices of local government bodies of the Altai Territory on the Internet [Electronic resource] // *World of science, culture, education [Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya]*. 2023. N 4 (101). P. 229–232. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mediakommunikatsionnoy-praktiki-organov-mestnogo-samoupravleniya-altay-skogo-kraya-v-seti-internet/viewer> (accessed: 15.02.2025). (In Russ.)
5. Vertinova A.A., Pashuk N.R., Makogonov P.V., Koshelev A.I. Assessing the Impact of Information Noise on Decision-Making // *Leadership and Management [Liderstvo i menedzhment]*. 2022. Vol. 9. N 3. P. 877–890. DOI: 10.18334/lim.9.3.116218. (In Russ.)
6. Dyachenko I.A. Transformation of the system of interaction between government and society: communications through the media and social networks [Electronic resource] // *A new word in science and education: Proceedings of the International (correspondence) scientific and practical conference, Neftekamsk, April 26, 2023. Neftekamsk, 2023. P. 267–270. (In Russ.)*
7. Ezhova E.N., Zamozhnykh E.A., Pobedinskaya E.A. Interaction of government bodies with target groups: transformation of communication technologies in the era of digitalization (regional aspect) // *Communicology [Kommunikologiya]*. 2022. Vol. 10. N 1. P. 155–165. DOI: 10.21453/2311-3065-2022-10-1-155-165. (In Russ.)
8. Kuzina N.A., Frolova N.M. Feedback platforms as a technology for effective interaction of government bodies and the population [Electronic resource] // *Ogarev-Online*. 2023. N 6. P. 1–5. URL: <https://journal.mrsu.ru/arts/platformy-obratnoj-svyazi-kak-texnologiya-effektivnogo-vzaimodejstviya-organov-vlasti-i-naseleniya> (accessed: 13.02.2025). (In Russ.)
9. Nizamutdinov B.A., Filatova O.G. Testing methods for processing comments from Telegram channels and VKontakte publics for analyzing social media [Electronic resource] // *International Journal of Open Information Technologies*. 2023. Vol. 11. N 5. P. 137–145. URL: <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/1568> (accessed: 11.02.2025). (In Russ.)
10. Orlov D. How to evaluate the effectiveness of an advertising campaign — five simple tips [Electronic resource]. 2018. URL: <https://rb.ru/opinion/ocenit-effektivnost/> (accessed: 19.02.2025). (In Russ.)
11. Perevozova O.V. Using social networks as a factor in the formation of the digital culture of society // *Bulletin of the South Ural State University. Series: Social Sciences and Humanities [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-gumanitarnye nauki]*. 2021. Vol. 21. N 2. P. 111–117. DOI: 10.14529/ssh210215. (In Russ.)
12. Pro-promotion. Cross-promotion strategies to increase subscribers on VKontakte: cooperation with bloggers and thematic communities [Electronic resource]. URL: <https://про-движение>.

- рф/блог/строителии-кросс-промоушена-для-уволокения-подпишителей-в-вконтакте-сотрудническое-с-блогерами-и-тематические-сообщество (accessed: 22.03.2025). (In Russ.)
13. Roslyakova M.V. Social networks as a tool for involving citizens in governance (on the example of official pages of local administrations of cities in the Central Federal District) [Electronic resource] // Sociodynamics [Sotsiodinamika]. 2023. N 7. P. 1–18. DOI: 10.25136/2409-7144.2023.7.43708. (In Russ.)
 14. Sabyrov N.B. The role of social networks in the digitalization of social relations // Bulletin of the expert council [Vestnik ekspertnogo soveta]. 2022. N 1 (28). P. 82–86. EDN SOOPXX (In Russ.)
 15. Savchuk A. A., Bannykh G. A., Kulpin S. V., Kurashov R. M. Communication of local governments and the population in social media: regions of the Ural Federal District // Regionology [Regionologiya]. 2024. Vol. 32. N 4. P. 653–672. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.129.032.202404.653-672>. (In Russ.)
 16. Sorokina A. “Prometheus” in VK: how the algorithm works and how to get the icon [Electronic resource]. 2023. URL: <https://smmplanner.com/blog/promietiei-v-vk-kak-rabotaet-algorithm-i-kak-poluchit-znachok/> (accessed: 21.03.2025). (In Russ.)
 17. Sorokina M. D., Michurova A. S., Dvoryaninova S. A., Emets E. A. The influence of personalization algorithms on the audience and privacy in media communications // Theories and problems of political research [Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy]. 2024. Vol. 13. N 7A. P. 73–80. (In Russ.)
 18. VKontakte group analytics service [Electronic resource]. URL: <https://popsters.ru> (accessed: 01.02.2025). (In Russ.)
 19. Yarotsky A. V. The process of formation and implementation of information policy in the system of public authorities of Karachay-Cherkessia [Electronic resource] // Theory and practice of modern science [Teoriya i praktika sovremennoi nauki]. 2023. N 1 (91). P. 192–196. URL: <https://sciup.org/process-formirovaniya-i-realizacii-informacionnoj-politiki-v-sisteme-organov-140296958> (accessed: 14.02.2025). (In Russ.)
 20. Boyd D. Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications // Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites (ed. Z. Papacharissi). New York : Routledge, 2010. P. 39–58.
 21. Livingstone S. From mass to social media? Advancing accounts of social change // Social Media + Society. 2015. N 1 (1). P. 1–3. DOI: <https://doi.org/10.1177/2056305115578875>.
 22. Mergel L. A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector // Government Information Quarterly. 2013. N 30. P. 327–334.

About the author:

Nikolay V. Olukhov, Associate Professor of the Department of Philosophy and Humanities, Ural Institute of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia (Yekaterinburg; Russian Federation), Candidate of Sociological Sciences; nikeoluhov@mail.ru

Поступила в редакцию: 04.03.2025

Поступила после рецензирования: 26.03.2025

Акселератор научной карьеры как действенный механизм развития портфельной карьеры в сообществе управленцев

Гейдт А. В.^{1, *}, Шабаетова А. В.², Богодяж А. Е.³

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация; *avgeydt@gmail.com

²Государственный академический университет гуманитарных наук (ГАУГН), Москва, Российская Федерация

³АНО ДПО «Институт бизнеса и инноваций» («ИБИН»), Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В современном мире построение научной карьеры становится все более сложной задачей. Все чаще карьера воспринимается как создание портфолио, которое можно предъявлять работодателю при переходе из одной организации в другую. Развитие специалиста по нескольким ключевым направлениям называется новым термином — «портфельная» карьера. Портфельная карьера, как новая форма профессионального роста и развития, приобретает особую значимость. В этой связи акселераторы научной карьеры представляют собой эффективные инструменты, способствующие успешной реализации потенциала ученых, исследователей и специалистов в их стремлении к развитию. Основной целью акселератора является поддержка лиц, обладающих ключевыми управленческими компетенциями и успешно применяющими их в рамках исполнения своих должностных функций, в интеграции научной деятельности в их карьерные траектории, что способствует развитию их стратегического и аналитического потенциала, а также укреплению научно-технического и инновационного сектора экономики регионов и государства.

Цель исследования заключается в формировании практической методики подготовки и реализации акселератора для достижения задач, поставленных перед авторами до момента внедрения рассматриваемого комплекса действий. В результате исследования был проведен анализ эффективности ключевых компонентов программы, таких как наставничество, геймификация и трекинг. Также оценены количественные и качественные показатели успешности программы, такие как количество научных публикаций, заявок на гранты и карьерные достижения участников.

Ключевые слова: акселератор научной карьеры, портфельная карьера, наставничество, геймификация, управление, научная деятельность, экономика знаний.

Для цитирования: Гейдт А. В., Шабаетова А. В., Богодяж А. Е. Акселератор научной карьеры как действенный механизм развития портфельной карьеры в сообществе управленцев // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 40–58. EDN XMAZDS

Accelerator of Scientific Career as an Effective Mechanism for Developing a Portfolio Career in the Management Community

Alena V. Geydt^{1, *}, Alisa V. Shabaeva², Artem E. Bogodyazh³

¹Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation; *avgeydt@gmail.com

²State Academic University of Humanities, Moscow, Russian Federation, shabaeva@ronktd.ru

³Vice-Rector for Innovative Technologies of the Autonomous Non-profit Educational Organization of Additional Professional Education "Institute of Business and Innovation" (ANO DPO "IBIN"), St. Petersburg, Russian Federation; angry@narod.ru

ABSTRACT

In the modern world, building a scientific career is becoming an increasingly difficult task. Increasingly, a career is perceived as creating a portfolio that can be presented to an employer when

moving from one organization to another. The development of a specialist in several key areas is called by a new term — “portfolio” career. A portfolio career, as a new form of professional growth and development, is becoming particularly important. In this regard, scientific career accelerators are effective tools that contribute to the successful realization of the potential of scientists, researchers and specialists in their pursuit of development. The main purpose of the accelerator is to support individuals with key management competencies and successfully apply them in the performance of their official functions, in integrating scientific activities into their career trajectories, which contributes to the development of their strategic and analytical capacity, as well as strengthening the scientific, technical and innovative sectors of the economy of the regions and the state.

The purpose of the study is to form a practical methodology for the preparation and implementation of the accelerator to achieve the objectives set for the author before the implementation of the considered set of actions. The study analyzed the effectiveness of key program components such as mentoring, gamification, and tracking. Quantitative and qualitative indicators of the program’s success, such as the number of scientific publications, grant applications, and career achievements of participants, were also evaluated.

Keywords: accelerator of scientific career, portfolio career, mentoring, gamification, management, scientific activity, knowledge economy.

For citation: Geydt A.V., Shabaeva A.V., Bogodyazh A.E. Accelerator of Scientific Career as an Effective Mechanism for Developing a Portfolio Career in the Management Community // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 40–58. EDN XMADZS

Введение

В статье рассматривается акселератор научной карьеры как эффективный механизм для развития портфельной карьеры управленцев, апробированный в сообществе управленцев — победителей конкурса «Лидеры России» в рамках деятельности кадрового комитета клуба «Эльбрус». Научная новизна исследования заключается в предмете изучения, которым являются используемые в процессе реализации акселератора методики обучения и взаимодействия, а также в непосредственном методе проведения исследования, при котором авторы применяли предложенные компоненты на своем опыте, и, помимо этого, регулярно взаимодействовали с участниками для получения отзывов с помощью методики обратной связи и глубинных интервью. Основные результаты показали, что акселератор значительно улучшает профессиональные навыки и способствует расширению сетевого взаимодействия, а также помогает управленцам эффективно сочетать научную и управленческую деятельность.

Актуальность темы

Социальные изменения XX в. действительно существенно повлияли на благосостояние и уровень образования населения в разных странах. Эти изменения способствовали формированию нового представления о трудовой деятельности и карьере, что, в свою очередь, повлияло на требования людей к своей работе. В статье А. В. Шевчука выражается мнение, что преобразованные ожидания затрагивают как характер и содержание работы, так и степень автономии в трудовом процессе, а также возможность принимать решения и более активно контролировать свою жизнь. Эти значительные изменения в восприятии человека как субъекта трудовой деятельности формируют новые мотивы и трудовые стратегии, включая те, которые направлены на самостоятельную занятость [17, с. 59–60].

Современный рынок труда требует от профессионалов гибкости и способности совмещать различные роли в рамках портфельной карьеры. Этот подход к построению профессионального пути предполагает сочетание нескольких видов деятель-

ности, таких как управление, научные исследования, консалтинг или преподавание. Для управленцев, стремящихся к карьерному росту, научная деятельность становится важным элементом, способствующим развитию стратегического мышления, аналитических навыков и конкурентных преимуществ. Однако в действующих условиях продвижение в научной сфере часто сопряжено с барьерами, такими как нехватка времени, ограниченные ресурсы и отсутствие системной поддержки. Акселераторы научной карьеры предлагают инновационный подход к решению этих проблем, обеспечивая участникам доступ к наставничеству, образовательным ресурсам и сети профессиональных контактов.

Цель статьи и постановка исследовательских задач

Цель данной статьи — анализ опыта реализации акселератора научной карьеры в сообществе управленцев и обоснование его значимости как действенного механизма развития портфельной карьеры для состоявшихся управленцев.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты портфельной карьеры и ее значение для управленцев.
2. Проанализировать ключевые элементы акселератора: наставничество, геймификацию и трекинг.
3. Изучить влияние программы на профессиональные результаты участников, включая публикации, гранты и карьерные траектории.
4. Выявить перспективы масштабирования модели акселерации на уровне регионов, компаний и образовательных учреждений.

Данная статья направлена на систематизацию опыта реализации акселераторов научной карьеры и формирование рекомендаций для их дальнейшего использования в профессиональных сообществах.

Обоснование значимости акселераторов в развитии портфельной карьеры

Акселераторы научной карьеры представляют собой интенсивные образовательные программы, направленные на поддержку участников в освоении ключевых компетенций, необходимых для успешной интеграции науки в их профессиональную траекторию. Важность таких программ заключается в следующем:

- 1) ускорение карьерного роста. Участники получают инструменты для быстрого достижения научных целей, таких как написание статей, участие в грантовых конкурсах и защита диссертаций;
- 2) развитие сетевых взаимодействий. Акселераторы способствуют формированию профессиональных сообществ и междисциплинарных связей, которые являются основой для успешной реализации портфельной карьеры;
- 3) укрепление позиций в экономике знаний. Управленцы, обладающие исследовательскими навыками, вносят вклад в инновационное развитие бизнеса и общества, способствуя переходу к экономике знаний.

Понятие портфельной карьеры: теоретические подходы и практическое значение

Чарльз Хэнди предложил концепцию «портфеля» применительно к работе, карьере, деньгам и даже супружеству. Согласно этой концепции каждый человек имеет свой собственный набор видов деятельности. Он выделил пять основных категорий портфельной работы, среди которых три неоплачиваемые формы труда. Хэнди со-

ветовал менеджерам разнообразить свои знания и перемещаться между различными частями организации или даже между разными компаниями. По его мнению, полагаться исключительно на один источник дохода слишком рискованно в современном мире. Концепция «портфеля работ» открывает новые перспективы и возможности для развития профессиональной жизни, делает ее более устойчивой и удовлетворительной [3, с. 87].

Таким образом, портфельная карьера — это модель профессиональной деятельности, в которой индивид одновременно или последовательно занимается несколькими видами деятельности или проектами, вместо того чтобы сосредоточиться на одном карьерном пути или рабочем месте. Это гибкий подход, позволяющий адаптироваться к изменениям рынка труда и использовать разнообразные навыки [9, с. 22].

Современные исследования в области труда, экономики и менеджмента активно изучают портфельную карьеру. Ее популярность растет, особенно в цифровой экономике, где удаленная работа и онлайн-платформы облегчают совмещение разных видов деятельности, улучшая баланс между работой и личной жизнью и повышая удовлетворенность. В России актуальность портфельной карьеры растет в связи с развитием искусственного интеллекта и цифровых технологий, повышающим спрос на высококвалифицированных специалистов [10, с. 114]. Поддержка разных карьерных траекторий может стимулировать экономический рост и инновации. По мнению авторов Е. В. Неходы и Пань Ли, в настоящее время во всем мире наблюдается тенденция перехода традиционной занятости (полный рабочий день) в работу с использованием цифровых платформ, и в ближайшее время количество персонала в обоих будет сопоставимой [11, с. 905].

В то же время в России, согласно исследованию авторов Р. И. Капелюшникова и Д. И. Зинченко, на рынке труда дистанционная занятость остается редкостью, охватывая небольшой контингент работников. Всплеск ее распространения во время коронакризиса оказался краткосрочным, но данная форма занятости была успешно освоена. В случае повторения кризиса ее использование может значительно увеличиться [7, с. 164]. В свою очередь тенденция возврата к традиционной занятости обусловлена проблемными моментами удаленной работы, которые исследуются И. М. Гуровой в статье «Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта» [5, с. 137].

В 2025 г. ситуация на рынке труда во всем мире и в России будет оставаться нестабильной из-за быстро меняющихся экономических условий, технологических изменений и глобальных вызовов, а портфельная карьера, предполагающая наличие разнообразных профессиональных навыков и умений, а также готовности к постоянному обучению, позволяет иметь несколько источников дохода [6, с. 42]. В такой ситуации человек может с легкостью адаптироваться к изменениям внешней среды, развиваться в различных направлениях и увеличивать свою конкурентоспособность. Такой подход позволяет снижать риски потери работы, повышать доход и расширять горизонты профессионального роста, повышает мотивацию и удовлетворенность, что ведет к росту производительности.

Портфельная карьера будет особенно актуальна как для молодых специалистов, которые только начинают свой путь на рынке труда и относятся к поколению Z, особенности которого описаны в статье «Карьерные ожидания и планы специалистов на рынке труда», так и для опытных профессионалов, желающих изменить сферу деятельности или развиваться в нескольких направлениях одновременно [14, с. 715]. В России ее развитие может снизить безработицу, увеличить занятость среди молодежи и частично решить проблему дефицита квалифицированных кадров,

связанную с демографическим старением. Таким образом, портфельная карьера имеет значимое социально-экономическое значение.

Ключевыми характеристиками портфельной карьеры являются:

1. Многозадачность. Одновременное выполнение ролей в различных профессиональных сферах, таких как управление, научные исследования и консалтинг.
2. Диверсификация. Разнообразие профессиональных обязанностей снижает риски потери дохода или карьерного застоя.
3. Самореализация. Возможность сочетать личные интересы с профессиональной деятельностью.

Практическое значение портфельной карьеры заключается в ее способности отвечать на вызовы современного рынка труда. Управленцы, развивающие научные компетенции, усиливают свои позиции в конкурентной среде, расширяя спектр профессиональных возможностей.

Роль научной деятельности в развитии профессионального потенциала управленцев

Научная деятельность становится важным элементом в профессиональной подготовке управленцев, позволяя:

1. Укреплять аналитические навыки. Работа над исследованиями требует системного анализа данных, критического мышления и принятия обоснованных решений.
2. Развивать стратегическое мышление. Научные исследования помогают управленцам формировать долгосрочные прогнозы и разрабатывать инновационные решения для бизнеса.
3. Создавать интеллектуальный капитал. Публикации, разработки и участие в научных проектах повышают авторитет и профессиональную ценность управленцев.

Кроме того, акселераторы научной карьеры способствуют формированию широкой сети профессиональных контактов, формированию сетевых связей [12, с. 65]. Участие в таких программах обеспечивает доступ к опыту и знаниям ведущих ученых, возможность сотрудничества с интернациональными проектами и институтами, а также участие в международных научных конференциях и семинарах. Участие в конференциях и семинарах, дискуссиях и грантовых программах создает условия для междисциплинарного сотрудничества, что особенно важно в условиях экономики знаний. Все это способствует обогащению научного опыта и расширению горизонтов ученых, что является важным фактором развития портфельной карьеры.

Примеры успешных карьерных моделей, основанных на интеграции науки и управления

1. Руководители, совмещающие управление и преподавание. Многие успешные управленцы одновременно ведут научную или образовательную деятельность, как, например, профессора бизнес-школ, сочетающие управление корпорациями с преподаванием.
 - Пример: генеральный директор АНО «Россия — страна возможностей» и ректор Президентской академии (РАНХиГС).
2. Модели на стыке науки и предпринимательства. Научные разработки могут стать основой для инновационных стартапов или проектов внутри корпораций.
 - Пример: создание R&D-центров, где управленцы с научным опытом разрабатывают новые продукты и услуги.
3. Управленцы в образовательных и научных организациях. Многие управленцы применяют свои навыки для организации образовательных программ и акселераторов, направленных на поддержку науки.

- Пример: руководители и наставники научных акселераторов, представляющие вузы, научные организации, общественные объединения, развивают программы для интеграции научной деятельности в профессиональную карьеру.

В качестве примеров успешных карьерных моделей, основанных на интеграции науки и управления, можно привести следующие:

1. Управление проектами в области исследований развития новых лекарств. В этой модели профессионалы, имеющие образование и опыт в области науки (биологи, химики, фармацевты), сочетают его с навыками управления проектами. Они координируют работу между исследователями, лабораториями, партнерами и руководством компании для успешного развития и внедрения новых препаратов на рынке.
2. Управление технологическими инновациями в области информационных технологий. Здесь научные специалисты (инженеры, программисты, аналитики) объединяют свои знания и навыки с опытом в области управления проектами для создания и внедрения новых технологических продуктов. Они ориентированы на разработку инновационных решений, которые соответствуют потребностям рынка и способствуют развитию компании [26, с. 99].
3. Управление научными исследованиями в области экологии и устойчивого развития. В этой модели специалисты, имеющие образование в области экологии, биологии, географии и других наук, сочетают его с навыками управления проектами. Они проводят научные исследования, разрабатывают стратегии и программы для охраны окружающей среды, управления природными ресурсами и обеспечения устойчивого развития общества.

* * *

Эти успешные карьерные модели демонстрируют, что интеграция науки и управления позволяет специалистам эффективно решать сложные задачи, достигать поставленных целей и развиваться в своей профессиональной деятельности. Исследование, проведенное А. В. Кулаковой и Я. М. Рощиной, подчеркивает важность портфельной занятости исследователей как способа интеграции научной деятельности с реальными потребностями общества и бизнеса [8, с. 50]. Такой подход не только помогает ученым применять свои знания на практике, но и создает новые возможности для финансирования научных проектов.

Портфельная занятость позволяет исследователям участвовать в различных проектах, что способствует развитию их навыков и получению практического опыта, который может быть полезен в дальнейших исследованиях. Это также позволяет науке оставаться актуальной и гибкой, реагируя на вызовы времени и потребности рынка [23, с. 87]. Кроме того, взаимодействие с бизнесом может привести к более инновационным решениям, которые, в свою очередь, могут быть внедрены в промышленность и сообщество, способствуя таким образом благоприятным изменениям и прогрессу. Такой симбиоз между наукой и практикой позволяет создать более устойчивую и адаптивную исследовательскую среду.

Описание используемых методов анализа данных

Для проведения исследования были применены следующие методы:

1. **Контент-анализ.** Использовался для изучения трекинговых карт участников, индивидуальных отчетов и балльных таблиц. Анализ включал:
 - Систематизацию данных о выполненных заданиях (действиях роста) и их влиянии на карьерные результаты.
 - Оценку вовлеченности участников через регулярность выполнения заданий и участия в мероприятиях.

2. *Качественное исследование (интервью).* Проведены глубинные интервью с участниками акселератора и наставниками. Основные темы:
 - Опыт участия в программе.
 - Роль наставничества в достижении результатов.
 - Влияние программы на профессиональные траектории.
 - Ценность научного трека в портфельной карьере участника.
3. *Статистический анализ.* Данные из трекинговых таблиц были подвергнуты количественному анализу для выявления закономерностей (рис. 1). Основные метрики включали:
 - Среднее количество выполненных участниками заданий.
 - Количество участников, реализовавших ключевые этапы программы (выбор направления и темы, поиск научного руководителя, написание статей, регистрация на конференции).
4. *Сравнительный анализ.* Результаты участников с разным уровнем активности (по количеству баллов) были сопоставлены для выявления влияния уровня вовлеченности на достижения (рис. 2).

Источники информации для проведения исследования

1. Результаты акселератора. В рамках исследования были использованы следующие материалы:
 - балльные таблицы, фиксирующие выполнение действий роста и базовых заданий;
 - отчеты наставников о ходе программы и успехах участников;
 - итоговые таблицы, содержащие информацию о зарегистрированных публикациях, планах диссертаций и карьерных достижениях.
2. Интервью участников и наставников. В исследовании учтены данные 15 интервью с наиболее активными участниками и 5 интервью с наставниками. При обсуждении были затронуты следующие темы:
 - личные цели и ожидания от акселератора;
 - опыт взаимодействия с наставниками и трекерами;
 - перспективы продолжения научной деятельности.
3. Статистические данные были собраны из трекинговых таблиц, которые фиксировали:
 - количество посещенных мероприятий (вебинаров, семинаров);
 - выполненные задания (по неделям и категориям);
 - итоговые баллы участников за весь период акселерации.

Эти методы и источники информации обеспечили комплексный подход к оценке эффективности акселератора научной карьеры, позволив выявить как количественные, так и качественные аспекты его влияния на развитие портфельной карьеры управленцев.

Ключевые элементы акселератора

Достижение целей и задач, которые были поставлены перед предлагаемым исследованием, проведенным в форме акселератора, было осуществлено с применением элементов, предполагающих научную новизну исследования, отражающую опыт авторов в использовании совокупности инструментов повышения мотивации и стимулирования участников к проведению запланированной и требуемой для акселератора деятельности. Применяемые авторами в ходе исследования элементы позволяют достигнуть общего результата, поставленного перед акселератором. Авторы считают необходимым обратить внимание на каждый из использованных в исследовании элементов.

Декомпозиция цели

ДЗ от наставников — действия роста	Результат	Комментарии	Срок	Баллы (10 за задание)
1-я неделя				
Определиться с научной специальностью	да			10
Посмотреть паспорт НС	5.5.2.			10
Формулировка темы исследования	Социальные медиа как фактор политического процесса (на примере России, Украины и Польши)			10
Найти и изучить 6 статей по теме (3+3)	Выписаны ключевые тезисы из каждой статьи с указанием цитирования			10
Формулировка 3–5 идей, которые вы хотите обосновать в исследовании	Сформированы давно. Возможно, будет корректировка с поправкой на актуальность, отдельно обсудим с научным руководителем	Нужна помощь		10
Ознакомиться с диссертацией ***	да			10
2-я неделя				
Найти публикации в elibrary по теме ваших научных интересов	да			10
Найти до 5 современных авторов, публикующихся по вашей теме, выписать их ФИО	да	Авторы из ВШЭ		10
Познакомиться хотя бы с 1 автором из выборки (написать и получить ответ)	да	Хожу на их семинары, конференции, отслеживаю публикации		10
Зарегистрироваться на конференцию РАНХиГС с докладом по своей теме (тезисы 1000 знаков)	нет			0
Зарегистрироваться без доклада на секцию Экономика науки и инноваций	да			10
Записать кружок в тг с объяснением вашей темы «как для пятиклассника», направить в чат акселератора	да			10
3-я неделя				
Зарегистрироваться на colab.ws и researchgate	да			10
Выбрать журнал для публикации (K1 или K2 желательно)	да	Социум и власть K1; Сравнительная политика K1; Полис. Политические исследования K1; Политическая наука K1; Политика: Анализ. Хроника. Прогноз (Журнал политической философии и социологии политики) K1; Контуры глобальных трансформаций: политика. экономика. право K1; Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки K1		10
Написать структуру статьи	да			10
Написать статью	нет	В планах		
Отправить в журнал	нет			
4-я неделя				
Записать кружок с предполагаемым названием своего проекта	нет			
Написать план работ на 2 года	нет	до 27/11/2024 план		

Рис. 1. Образец трекинговой таблицы участника акселератора
 Fig. 1. Sample tracking table of the acceleration participant

Зайти на сайт РНФ и изучить календарь конкурсов	да			10
Зайти на сайт ФСИ и изучить направления поддержки	да			10
Изучить перечень Стратегий НТР	да			10
Выбрать наиболее близкую Стратегию и выучить ее наизусть	да	Противодействие техногенным, биогенным, социокультурным угрозам, терроризму и экстремистской идеологии, деструктивному иностранному информационно-психологическому воздействию, а также киберугрозам и иным источникам опасности для общества, экономики и государства, укрепление обороноспособности и национальной безопасности страны в условиях роста гибридных угроз		10
5-я неделя				

Рис. 1 (окончание). Образец трекинговой таблицы участника акселератора
Fig. 1. Sample tracking table of the acceleration participant

				1 неделя — база (по 5 баллов)			1 неделя — ДЗ (по 10 баллов)						
№ п/п	Имя	Фа- ми- лия	Регион	Прослушал вебинар	Заполнил анкету ОС	Посетил семинар	Определился с научной специальностью	Посмотрел паспорт ИС	Сформулировал тему исследования	Написал и изучил 6 статей по теме (3+3)	Сформулировал 3–5 идей для обоснования в исследовании	Ознакомился с диссертацией ***	Итого
1	Антон	А.	г. Санкт-Петербург	5	5								105
2	Светлана	А.	г. Москва	5	5		10	10	10	10	10	10	165
3	Дмитрий	А.	г. Москва										0
4	Дмитрий	Б.	г. Санкт-Петербург	5	5								10
5	Ксения	Б.	г. Санкт-Петербург										0
6	Наталья	Б.	г. Санкт-Петербург	5	5	5	10	10	10	10	10	10	85
7	Артем	Б.	г. Москва	5	5		10	10	10	10	10		270
8	Андрей	Б.	г. Москва	5		5	10	10		10	10	10	75
9	Анна	Б.	Луганская Народная Республика										0
10	Михаил	В.	г. Москва		5	5	10	10	10	10	10	10	70
11	Владислав	В.	г. Москва										0
12	Тимур	В.	Республика Дагестан										0
13	Алексей	В.	г. Москва	5	5								10
14	Алена	Г.	г. Москва	5	5	5			10	10	10	10	110
15	Мария	Г.	г. Москва	5	5	5	10	10	10	10	10	10	160
16	Максим	Г.	г. Москва										5
17	Сергей	Г.	г. Москва										0
18	Павел (1)	Г.	г. Москва										0
19	Павел (2)	Г.	г. Москва										0
20	Евгения	Д.	г. Москва										0
21	Иван	Д.	г. Санкт-Петербург			5				10			15
22	Артем	Д.	Челябинская область										0
23	Татьяна	Д.	г. Москва										0
24	Юрий	Е.	Республика Карелия	5	5	5	10	0	10	10	10	10	205

Рис. 2. Результаты участников с разным уровнем активности
Fig. 2. Results of participants with different levels of activity

25	Артур	И.	Ставропольский край	5	5	5				10		10	145
26	Мстислав	И.	г. Москва										0
27	Екатерина	К.	Республика Татарстан										0
28	Николай	Л.	г. Санкт-Петербург	5	5	5	10	10			10		45
29	Илья	Л.	г. Санкт-Петербург	5	5		10						80
30	Николай	М.	Ставропольский край										0
31	Георгий	М.	г. Москва	5	5	5	10	10	10	10	10	10	350
32	Герман	М.	г. Санкт-Петербург	5	5	5	10	10	10		10	10	65
33	Владислав	О.	Тверская область										0
34	Любовь	П.	Кемеровская область – Кузбасс										0
35	Кира	С.	г. Москва										0
36	Анатолий	С.	г. Санкт-Петербург	5	5	5	10	10	10	10	10		305
37	Вера	С.	Кемеровская область — Кузбасс										0
38	Татьяна	У.	Ставропольский край										0
39	Евгения	Ф.	Новосибирская область										0
40	Анастасия	Ч.	г. Москва	5	5	5	10	10	10	10	10	10	245
41	Алиса	Ш.	г. Москва	5	5	5	10	10	10	10	10	10	265
42	Юлия	Ш.	г. Москва	5	5	5	10	10				10	45
43	Михаил	Ш.	Самарская область										0
44	Зинаида	Ю.	г. Москва	5	5	5	10	0	10	10		10	165

Рис. 2. (окончание). Результаты участников с разным уровнем активности
Fig. 2. Results of participants with different levels of activity

Наставничество: роль и влияние на участников

Наставничество — это универсальная технология передачи опыта и знаний от наставника к наставляемому через неформальное общение, основанное на доверии и партнерстве [2, с. 113]. При определении критериев данного элемента авторами была установлена важность для участников акселератора личных и профессиональных достижений лиц, являющихся наставниками, их статус в обществе и статус в сообществе участников и победителей конкурса управленцев «Лидеры России» АНО «Россия — страна возможностей».

Наставничество стало ключевым элементом акселератора, способствуя мотивации и профессиональному росту участников [22, с. 90]. Наставники оказывали индивидуальную поддержку, помогая определять карьерные траектории, формулировать темы исследований и готовить статьи. Например, высокие результаты участников Георгия М. (350 баллов) и Артема Б. (270 баллов) свидетельствуют о значительном влиянии наставников на достижение целей (рис. 3).

Следует обратить внимание, что подтвержденные профессиональные компетенции наставников вызывали большее стремление к взаимодействию у участников акселератора, чем личные симпатии. Взаимодействие с наставниками также находилось в зависимости от целей, определенных самим участником акселератора для данной активности. Так, участник Антон А. уделил наибольшее внимание работе с наставником Вадимом С., являющимся ключевым специали-

№ п/п	Имя	Фамилия	Регион	Итого
7	Артем	Б.	г. Москва	270
31	Георгий	М.	г. Москва	350

Рис. 3. Итоговые баллы участников акселератора
Fig. 3. Final scores of acceleration participants

стом акселератора по подготовке грантовых заявок, по той причине, что сам участник определил для себя итоговой целью подготовку профильной грантовой заявки.

Отметим существенный интерес к опыту наставника Екатерины И., обладающей значимыми в обществе профессиональными достижениями, в том числе являющейся на момент проведения акселератора доктором экономических наук, профессором, проректором по экономике ФГОУ ВПО «Мичуринский государственный аграрный университет», а также депутатом областной Думы.

Геймификация: повышение мотивации и вовлеченности

Геймификация — это внедрение игровых форм в неигровой контекст: работу, учебу и повседневную жизнь [24, с. 75]. Авторы посчитали важным использование данного элемента при проведении акселератора по итогам изучения опыта проведения оценочных мероприятий, реализованных при проведении полуфинальных и финальных очных испытаний конкурса «Лидеры России» АНО «Россия — страна возможностей», подтвердившего важность соревновательного элемента для категории лиц, занимающих управленческие должности и стремящихся к участию в мероприятиях, предусматривающих профессиональную конкуренцию с последующим выявлением победителей по заранее заявленным критериям.

Использование системы баллов за выполнение заданий («действия роста» и посещение мероприятий) стимулировало активность участников [21, с. 34]. Например, регулярные вебинары, анкеты обратной связи и дополнительные задания с балльной системой (5–10 баллов за каждое действие) создавали соревновательную атмосферу, мотивируя участников стремиться к высоким результатам. Применение данной методики авторами проводилось при участии лиц, являющихся наставниками акселератора. Список заданий и количество начисляемых за них баллов определялись совместно автором исследования и наставниками исходя из профессионального опыта, выявленных компетенций участников, личного взгляда наставников на значимость получения того или иного профессионального опыта. Выполнение предлагаемых для выполнения заданий не являлось обязательным условием участия в акселераторе, однако, участники, набравшие наибольшее количество баллов, получали публичные похвалы и были отмечены в социальных сетях как наиболее успешные.

Трекинг: контроль прогресса и достижение результатов

Трекинг — это индивидуальная работа с руководителем либо сотрудником, перед которым стоит сложная профессиональная задача, решение которой является для него ключевым в данный момент времени [19, с. 45]. Трекинг в данном акселераторе включает в себя набор методик и действий, позволяющих через личное взаимодействие трекера и участника вне выступлений наставников, но основываясь на предоставленной ими информации, определить последовательность и совокупность самостоятельных действий участника для достижения целей, определенных им для участия в акселераторе. Еженедельный трекинг позволил фиксировать прогресс и выявлять зоны для улучшения. Дорожные карты участников включали действия от поиска научных статей до регистрации на конференциях. Участники, выполнившие полный цикл трекинга (например, Светлана А. и Анатолий С.), показали значительные успехи в научной работе и структурировании своих карьерных целей. Фиксация достигнутых результатов, выполненных задач и проблемных участников велась в единой форме, необходимой для сравнения прогресса участников по мере реализации акселератора.

Результаты участников

В процессе реализации исследования фиксация результатов участников носила как периодический, еженедельный, так и итоговый характер. Фиксация результатов осуществлялась в совокупности с применением элементов акселератора, рассмотренных авторами в предыдущем разделе статьи. В качестве ключевых результатов акселератора представлены показатели, обозначенные участникам в рамках передачи обратной связи по реализованной методике.

Количественные и качественные показатели успешности программы

Авторы считают, что реализованный акселератор возможно признать успешным на основании того, что целей, поставленных перед принятием решения об участии в акселераторе, достигли 83% участников, что подтверждается предоставленными ими анкетами обратной связи и проведенными по итогам акселератора оценочными интервью. Следует отметить, что в качестве ключевых результатов работы участники выделили следующие параметры:

- публикации и гранты. В результате взаимодействия в рамках программы 30% участников подали материалы в научные журналы, включая публикации в журналах ВАК, а также подготовили грантовые заявки по профильным специальностям (рис. 4);
- карьерные траектории. Более 80% участников сформулировали темы научных исследований самостоятельно либо с помощью наставников акселератора, либо при содействии научных руководителей, 50% определились с научными руководителями и 40% зарегистрировались на научные конференции (рис. 4).

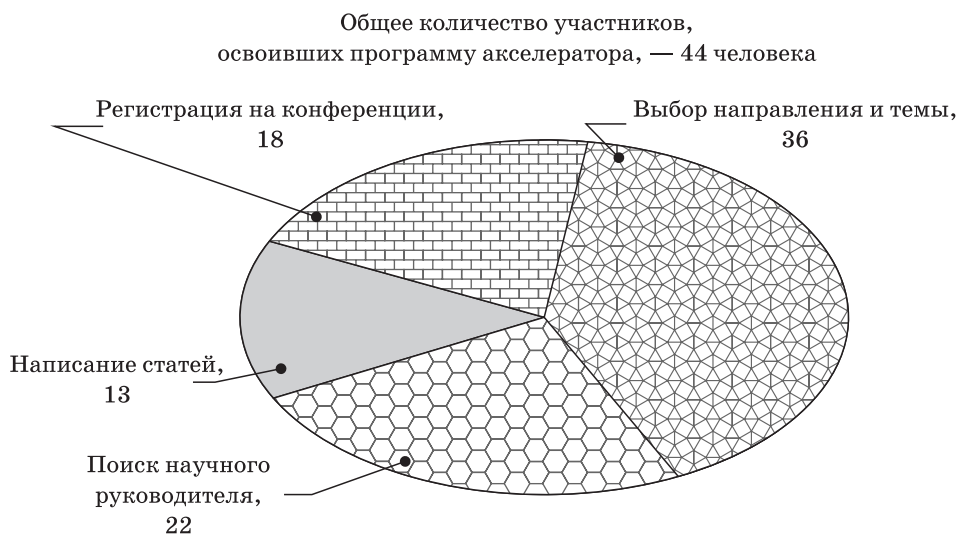


Рис. 4. Количество участников акселератора, получивших по итогам акселератора запланированный результат
 Fig. 4. Number of acceleration participants who received the planned result of the acceleration program

Кейсы участников, демонстрирующие эффективность акселератора

- **Георгий М. (350 баллов):** завершил написание статьи, выбрал журнал для публикации и зарегистрировался на научную конференцию.
- **Артем Б. (270 баллов):** сформулировал тему исследования, изучил более 10 научных статей и подготовил план диссертации.
- **Анатолий С. (305 баллов):** зарегистрировался в нескольких научных базах данных, написал структуру статьи и составил план работы на два года.

Достижение указанных результатов авторы связывают с совокупностью методов, использованных при реализации акселератора, профессиональными и личностными качествами наставников и трекеров, а также личностными характеристиками участников, представляющими различные этапы конкурса «Лидеры России» АНО «Россия — страна возможностей».

Влияние на портфельную карьеру управленцев

Соответственно ранее изложенным в статье данным реализация акселератора оказала влияние на развитие портфельной карьеры участников. Влияние достигнутых участниками результатов на портфельную карьеру определялось с помощью методов исследования, включающих изучение статистических данных, информации, предоставленной участниками, и проведение интервью. Акселератор помог участникам развить ключевые навыки:

- Научный анализ. Изучение тематической литературы и выработка основ работы с научными базами данных, такими как eLibrary и ResearchGate.
- Планирование. Составление долгосрочных планов научной работы, включая выбор журналов для публикации и тем исследований.

Укрепление междисциплинарных связей и сетевого взаимодействия

- Участники, такие как Алиса Ш. (265 баллов) и Светлана А. (165 баллов), активно участвовали в создании сетей взаимодействия, включая регистрацию на конференциях и установление контактов с научными советами.
- В рамках заданий участниками акселератора была проведена работа по коммуникации внутри научного сообщества с авторами диссертаций и научных трудов для определения направления собственных исследований.
- Члены акселератора сформировали профессиональное сообщество, что стало основой для дальнейшего взаимодействия и реализации научных проектов.

Таким образом, акселератор научной карьеры доказал свою эффективность как инструмент поддержки профессионального роста и расширения возможностей портфельной карьеры [15, с. 27]. Эффективность акселератора подтверждена с помощью указанных в статье методов исследования, включающих получение статистической информации, глубинные интервью, а также с помощью применяемых при реализации акселератора элементов. Участники продемонстрировали высокие результаты, подготовив публикации, сформировав темы исследований и наладив профессиональные контакты, что позволяет рекомендовать данную модель для дальнейшего масштабирования.

Возможности адаптации модели акселератора

Модель научного акселератора обладает высокой гибкостью и может быть адаптирована для различных контекстов с учетом специфики аудитории и целей [25,

с. 52]. В рамках проведенного исследования акселератор был реализован в сообществе участников и победителей конкурса «Лидеры России» АНО «Россия — страна возможностей», обладающих сходными интересами и заявленными целями участия в акселераторе. Для целей масштабирования данного акселератора автор отмечает необходимость предварительного определения наличия потребности в реализации научного направления портфельной карьеры среди целевой аудитории. Важность предварительного анализа целевой аудитории позволит определить формат масштабирования и необходимость адаптации составляющих акселератор элементов и методов исследования, оценки результатов. Предлагаются следующие среды для масштабирования полученного в ходе исследования опыта:

1. Регионы

- Создание локальных научных сообществ. Региональные научные акселераторы могут способствовать развитию локальной научной среды, поддерживая молодых специалистов, аспирантов и представителей бизнеса. Реализацию акселератора в данном случае следует диверсифицировать исходя из ключевой целевой аудитории. Авторы видят целесообразным адаптировать опыт под ключевые цели и задачи региональной целевой аудитории.
- Интеграция с региональными стратегиями. Темы акселераторов могут быть связаны с приоритетными направлениями регионального развития, такими как экология, инновационные технологии или социальное предпринимательство [27, с. 64]. Данное направление авторы считают подлежащим реализации в социальном партнерстве с общественными и государственными структурами исходя из стратегий развития регионов и муниципалитетов.
- Поддержка региональных вузов. Акселераторы могут стать платформой для интеграции научных исследований студентов и преподавателей в проекты, способствующие росту региональной экономики. Данное направление также требует сотрудничества с профильными региональными и муниципальными министерствами и ведомствами.

2. Компании

- Корпоративные акселераторы. Использование акселераторов в корпоративной среде поможет стимулировать внутренние инновации и развивать научно-технический потенциал сотрудников [4, с. 6]. Развитие внутреннего предпринимательства и стимулирование научно-технического потенциала сотрудников является важным направлением развития корпораций при условии соответствующей деятельности профильных подразделений.
- Образование лидеров изменений. Программа может быть адаптирована для подготовки специалистов, способных внедрять научные разработки в практику, улучшая процессы и создавая конкурентные преимущества.
- Укрепление связи науки и бизнеса. Акселераторы способны создавать мосты между корпоративным сектором и научным сообществом через совместные проекты, участие в грантовых программах и публикации [16, с. 48]. Отметим, что в данном случае компания окажет влияние на реализацию целей и инициатив, заявленных в качестве ключевых в связи с реализацией Десятилетия науки и технологий в РФ.

3. Образовательные учреждения

- Интеграция в учебные программы. Элементы акселераторов могут быть включены в магистерские и аспирантские программы для формирования у студентов практических навыков в научной деятельности.
- Подготовка научных лидеров. Акселераторы помогут студентам и молодым ученым выстраивать карьерные траектории, начиная с выбора научной темы и заканчивая публикациями в международных журналах.

- Развитие междисциплинарного подхода. Программы могут объединять участников из разных дисциплин, способствуя созданию комплексных решений.

Потенциальное влияние на развитие экономики знаний

Масштабирование модели акселератора имеет значительный потенциал для укрепления экономики знаний через:

1. Формирование высококвалифицированного человеческого капитала. Акселераторы создают условия для подготовки специалистов, обладающих научными компетенциями, способных адаптироваться к требованиям рынка и решать сложные задачи [13, с. 18].
2. Ускорение инновационного развития. Интеграция научных исследований в профессиональную деятельность управленцев способствует внедрению новых технологий и решений в бизнес и общественную сферу [20, с. 201].
3. Укрепление позиций России в глобальном научном сообществе. Поддержка публикационной активности, участия в международных конференциях и реализации междисциплинарных проектов усиливает присутствие российских специалистов на мировой научной арене.
4. Развитие сетевого взаимодействия. Создание научных сообществ на базе акселераторов укрепляет сотрудничество между регионами, бизнесом и образовательными учреждениями, что способствует более эффективному использованию ресурсов.
5. Социальные эффекты. Развитие научной активности улучшает общий уровень образования и осведомленности в обществе, повышает социальный престиж науки и стимулирует молодежь к выбору научной карьеры [1, с. 179].

Основываясь на вышесказанном, можно сделать вывод о том, что модель научного акселератора обладает универсальностью и высокой применимостью в различных сферах. Ее масштабирование может стать катализатором для создания инновационной экономики, повышения квалификации специалистов и интеграции научных достижений в бизнес и общественную практику. Успешные примеры региональных, корпоративных и образовательных программ доказывают, что адаптация акселераторов под специфические цели и аудитории способна принести значительный вклад в развитие экономики знаний [18, с. 82].

Заключение

В результате исследования было установлено, что акселератор научной карьеры представляет собой эффективный инструмент для развития портфельной карьеры управленцев. Он способствует достижению следующих ключевых целей:

1. Развитие профессиональных компетенций. Участники акселератора приобрели важные навыки в области научных исследований, написания публикаций и подготовки грантовых заявок.
2. Интеграция науки и управления. Научная деятельность стала неотъемлемой частью карьерных траекторий управленцев, помогая расширить их профессиональный потенциал и улучшить стратегическое мышление.
3. Междисциплинарное сотрудничество. Акселератор способствовал укреплению сетевых связей и созданию междисциплинарных коллабораций, что является важным аспектом в условиях экономики знаний.
4. Геймификация и трекинг как стимулы для вовлеченности. Использование систем баллов и регулярного трекинга прогресса участников повысило их мотивацию и вовлеченность, что стало залогом успешного завершения программы.

Практическая значимость результатов

Результаты исследования имеют высокую практическую значимость, поскольку демонстрируют, как научные акселераторы могут быть использованы для:

1. Развития карьеры управленцев. Акселераторы помогают участникам не только в научной сфере, но и в развитии стратегического и аналитического мышления, что способствует карьерному росту в области управления.
2. Интеграции научных исследований в бизнес. Акселераторы могут стать основой для создания научно-исследовательских проектов внутри компаний, что ведет к инновационному развитию бизнеса.
3. Стимулирования развития экономики знаний. Поддержка научных карьер, повышение уровня научной активности и интеграция науки в бизнес и управление способствуют росту экономики знаний и инновационной экономики в целом.

Рекомендации, основанные на результатах исследования, могут быть полезны для масштабирования модели акселератора на уровне регионов, образовательных учреждений и корпораций.

Перспективы дальнейших исследований

Дальнейшие исследования могут быть направлены на следующие ключевые аспекты:

1. Масштабирование акселераторов на уровне регионов и отраслей. Изучение возможности адаптации акселераторов для региональных и отраслевых сообществ, с учетом специфики каждого из них.
2. Оценка долгосрочного воздействия акселераторов на карьерное развитие участников. Необходимо провести более длительные исследования, чтобы понять, как участие в акселераторе влияет на карьерные достижения участников в долгосрочной перспективе.
3. Исследование моделей взаимодействия науки и бизнеса. Оценка эффективности акселераторов для создания научных и бизнес-партнерств, а также анализ их влияния на коммерциализацию научных исследований.
4. Влияние цифровых технологий на развитие научных акселераторов. Изучение возможностей использования цифровых платформ и технологий, таких как искусственный интеллект, для оптимизации работы акселераторов и расширения их охвата.

Таким образом, перспективы развития и масштабирования модели научных акселераторов открывают новые возможности для профессионального роста и научных прорывов, что может существенно повлиять на развитие инновационной экономики и научно-технического потенциала страны. Пример акселератора, который являлся объектом изучения в рамках данной статьи, рассматривался в сообществе «Лидеры России», что подтверждает его эффективность как инструмента поддержки портфельной карьеры. Программа позволила участникам интегрировать научную деятельность в их карьерные стратегии, укрепив их позиции на рынке труда и в профессиональных сообществах.

Литература

1. Воскресенская Ю. В. Требования инновационной экономики, предъявляемые к современным компаниям // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 3. С. 177–182.
2. Гиндес Е. Г., Троян И. А., Кравченко Л. А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 8–9. С. 110–129. DOI: 10.31992/0869-3617–2023-32-8-9-110-129.
3. Гишкаева Л. Л., Ампукаева М. Н. Новые формы занятости на рынке труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 10-1 (80). С. 85–88.

4. *Говоров Б.В.* Организация обучения и повышения квалификации кадров предприятий сферы услуг, оказавшихся в кризисном состоянии // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2011. № 3. С. 5–7.
5. *Гурова И.М.* Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 128–147. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.2.128-147.
6. *Ефимова Г.З.* Вовлеченность научно-педагогических работников в практики профессионального развития // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 10. С. 36–59. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-10-36-59.
7. *Капелюшников Р.И., Зинченко Д.И.* Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть I: дистанционная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 6. С. 157–181. DOI: 10.14515/monitoring.2024.6.2654.
8. *Кулакова А.В., Рощина Я.М.* Типология и факторы «Портфелей работ» российских ученых // Форсайт. 2010. Т. 4. № 4. С. 42–55.
9. *Лапина Т.Л.* «Портфельная» карьера: тихая революция в России // Экономика и социум. 2015. № 2 (15). С. 21–23.
10. *Левицкая А.Н., Покровская Н.Н.* Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 23. № 5. С. 105–137. DOI: 10.31119/jssa.2021.24.1.5.
11. *Нехода Е.В., Пань Л.* Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 9. С. 897–916.
12. *Новичков Н.В., Новичкова А.В., Воскресенская Ю.В.* Новые вызовы современным компаниям в условиях инновационной экономики // Сервис plus. 2016. Т. 10. № 1. С. 64–69. DOI: 10.12737/17484.
13. *Синявская О.В.* Неформальная занятость в России: измерение, масштабы, динамика // Экономическая социология. 2005. Т. 6. № 2. С. 12–29.
14. *Чванова М.С., Киселева И.А., Скворцов А.А.* Цифровая платформа сопровождения организационно-педагогического управления профессиональным самоопределением будущих ученых при инновационной деятельности // Перспективы науки и образования. 2023. № 2 (63). С. 711–731. DOI: 10.32744/pse.2023.2.42.
15. *Чистякова С.Н., Родичев Н.Ф., Сахарова В.И.* Тенденции развития профессиональной ориентации учащейся молодежи и вызовы времени // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2013. № 2 (10). С. 23–29.
16. *Чуйкова Т.С.* Смысловое содержание «хорошей» работы в глобализирующемся мире // Педагогический журнал Башкортостана. 2017. № 1 (68). С. 45–50.
17. *Шевчук А.В.* Самозанятость в информационной экономике: основные понятия и типы // Экономическая социология. 2008. Т. 9. № 1. С. 51–64.
18. *Asare J.* Multi-metric definition of knowledge economy // Управление проектами и развитие производства. 2015. N 1 (53). P. 84–90.
19. *Chepurentko A.* Entrepreneurship Theory: New Challenges and Future Prospects // Foresight-Russia. 2015. Vol. 9. N 2. P. 44–57. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.2.44.57.
20. *Felstead A., Henseke G.* Assessing the Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being, and Work-life Balance // New Technology, Work and Employment. 2017. № 32 (3). P. 195–212. DOI:10.1111/ntwe.12097.
21. *Hajyyeva O., Orazgulyyev Ch.* Innovative methods of personnel management in remote work conditions // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 7 (76). P. 33–38.
22. *Kononiuk A., Pająk A., Gudanowska A.E., Magruk A., Rollnik-Sadowska E., Kozłowska J., SacioSzymańska A.* Foresight for Career Development // Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 14. N 2. P. 88–104. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.2.88.104.
23. *Lyutov N., Voitkovska I.* Remote work and platform work: the PROSPECTS for legal regulation in Russia // Russian Law Journal. 2021. Vol. 9. N 1. P. 81–113.
24. *Savyuk L.* The sphere of educational services in the context of world globalization // Экономический вестник Донбасса. 2017. № 4 (50). С. 74–82.
25. *Serova A.V.* Influence of state policy on the development of labor legislation // European and Asian Law Review. 2022. Vol. 5. N 2. P. 48–60.
26. *Shkuratova M.V.* Role and significance of the institutional structures and the institutional environment in the development of the knowledge economy // European journal of economics and management sciences. 2018. N 2. P. 97–100.

27. *Shuraleva S. V.* Atypical work relationships: a comparative analysis as exemplified by EAEU member states // *European and Asian Law Review*. 2022. Vol. 5. N 2. Pp. 61–69.

Об авторах:

Гейдт Алёна Владимировна, руководитель кадрового агентства клуба «Эльбрус», эксперт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; avgeydt@gmail.com

Шабаетова Алиса Владимировна, старший преподаватель Государственного академического университета гуманитарных наук, исполнительный директор Российского общества по неразрушающему контролю и технической диагностике, Москва, Российская Федерация, shabaeva@ronktd.ru

Богодяж Артём Евгеньевич, проректор по инновационным технологиям АНО ДПО «Институт бизнеса и инноваций», Санкт-Петербург, Российская Федерация; angry@narod.ru

References

1. Voskresenskaya Yu. V. The requirements of an innovative economy for modern companies // *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk]*. 2015. N 3. P. 177–182. (In Russ.)
2. Gindes E. G., Troyan I. A., Kravchenko L. A. Mentoring in higher education: concept, model and development prospects // *Higher education in Russia [Vysshee obrazovanie v Rossii]*. 2023. Vol. 32. N 8-9. P. 110–129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129. (In Russ.)
3. Gishkaeva L. L., Ampukaeva M. N. New forms of employment in the labor market // *Economics and Business: theory and practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]*. 2021. N 10-1 (80). P. 85–88. (In Russ.)
4. Govorov B. V. Organization of training and advanced training of personnel of service enterprises in crisis // *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service [Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa]*. 2011. N 3. P. 5–7. (In Russ.)
5. Gurova I. M. Remote work as a trend of time: results of mass experience // *MIR (Modernization. Innovation. Development) [MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)]*. 2020. Vol. 11. N 2. P. 128–147. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.2.128-147. (In Russ.)
6. Efimova G. Z. Involvement of scientific and pedagogical workers in professional development practices // *Higher education in Russia [Vysshee obrazovanie v Rossii]*. 2024. Vol. 33. N 10. P. 36–59. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-10-36-59. (In Russ.)
7. Kapelyushnikov R. I., Zinchenko D. I. Digital forms of employment in the Russian labor market. Part I: Objective information // *Monitoring of public opinion: scientific and social research [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]*. 2024. N 6. P. 157–181. DOI: 10.14515/monitoring.2024.6.2654. (In Russ.)
8. Kulakova A. V., Roshchina Ya. M. Typology and factors of «Portfolios of works» of Russian scientists // *Foresight [Forsait]*. 2010. Vol. 4. N 4. P. 42–55. (In Russ.)
9. Lapina T. L. «Portfolio» career: a quiet revolution in Russia // *Economics and society [Ekonomika i sotsium]*. 2015. N 2 (15). P. 21–23. (In Russ.)
10. Levitskaya A. N., Pokrovskaya N. N. Career expectations and plans of young specialists in the labor market // *Journal of Sociology and Social Anthropology [Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii]*. 2021. Vol. 23. N 5. P. 105–137. DOI: 10.31119/jssa.2021.24.1.5. (In Russ.)
11. Nekhoda E. V., Pan L. Transformation of the labor market in the context of digitalization // *Labor economics [Ekonomika truda]*. 2021. Vol. 8. N 9. P. 897–916. (In Russ.)
12. Novikov N. V., Novikova A. V., Voskresenskaya A. V. New authors of the new encyclopedia // *Service plus [Servis plus]*. 2016. Vol. 10. N 1. P. 64–69. DOI: 10.12737/17484. (In Russ.)
13. Sinyavskaya O. V. Informal employment in Russia: measurement, scale, dynamics // *Economic sociology [Ekonomicheskaya sotsiologiya]*. 2005. Vol. 6. N 2. P. 12–29. (In Russ.)
14. Chvanova M. S., Kiseleva I. A., Skvortsov A. A. Digital platform for supporting organizational and pedagogical management of professional self-determination of future scientists in innovative activities // *Perspectives of science and education [Perspektivy nauki i obrazovaniya]*. 2023. N 2 (63). P. 711–731. DOI: 10.32744/pse.2023.2.42. (In Russ.)
15. Chistyakova S. N., Rodichev N. F., Sakharova V. I. Trends in the development of professional orientation of students and the challenges of the time // *Vocational education in Russia and abroad [Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom.]*. 2013. N 2 (10). P. 23–29. (In Russ.)
16. Chuikova T. S. The semantic content of “good” work in a globalizing world // *Pedagogical*

- Journal of Bashkortostan [Pedagogicheskii zhurnal Bashkortostana]. 2017. N 1 (68). P. 45–50. (In Russ.)
17. Shevchuk A.V. Self-employment in the information economy: basic concepts and types // Economic sociology [Ekonomicheskaya sotsiologiya]. 2008. Vol. 9. N 1. P. 51–64. (In Russ.)
 18. Asare J. Multimetric definition of the knowledge economy // Project management and production development. 2015. N 1 (53). P. 84–90.
 19. Chepurenko A. Theory of entrepreneurship: new challenges and prospects for the future // Foresight-Russia. 2015. Vol. 9. N 2. P. 44–57. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.2.44.57.
 20. Felsted A., Henseke G. Assessment of the growth of remote work and its consequences for efforts, well-being and work-life balance // New technologies, work and employment. 2017. N 32 (3). P. 195–212. DOI:10.1111/ntwe.12097.
 21. Hajyyeva O., Orazgulyev Ch. Innovative methods of personnel management in remote work // Bulletin of Science. 2024. Vol. 1. N 7 (76). P. 33–38.
 22. Kononyuk A., Payenk A., Gudanova A. E., Magruk A., Rolnik-Sadovska E., Kozlovskaya Ya., Satsioshimanska A. Foresight for career growth // Foresight and management NTI. 2020. Vol. 14. N 2. P. 88–104. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.2.88.104.
 23. Lyutov N., Voitkovskaya I. Remote work and work on the platform: prospects for legal regulation in Russia // Russian Law Journal. 2021. Vol. 9. N 1. P. 81–113.
 24. Savyuk L. The sphere of educational services in the context of global globalization // Information Bulletin of Donbass. 2017. N 4 (50). P. 74–82.
 25. Serova A.V. Influence of state policy on the development of labor legislation // Review of European and Asian law. 2022. Vol. 5. N 2. P. 48–60.
 26. Shkuratova M.V. The role and importance of institutional structures and the institutional environment in the development of the knowledge economy // European Journal of Economics and Management Sciences. 2018. N 2. P. 97–100.
 27. Shuraleva S.V. Atypical labor relations: a comparative analysis using the example of the EAEU Member States // Review of European and Asian law. 2022. Vol. 5. N 2. P. 61–69.

About the authors:

Alena V. Geydt, Head of the Elbrus Club Recruitment Agency, Expert at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; avgeydt@gmail.com

Alisa V. Shabaeva, Senior Lecturer at the State Academic University of Humanities, Executive Director of the Russian Society for Non-Destructive Testing and Technical Diagnostics, Moscow, Russian Federation, shabaeva@ronktd.ru

Artem E. Bogodyazh, Vice-rector for Innovative Technologies, ANO DPO “Institute of Business and Innovation”, St. Petersburg, Russian Federation; angry@narod.ru

Поступила в редакцию: 12.03.2025

Поступила после рецензирования: 06.04.2025

Стратегия пространственного развития России: цели, тенденции и противоречия

Каранатова Л. Г.*, Елсуков М. Ю., Шалимов М. Б.

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

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются вопросы стратегического планирования пространственного развития. Представлены основные методологические подходы, которые использовались при реализации региональной политики и пространственного развития в предшествующий период новейшей истории России. Сопоставляются принятые в 2019 и 2024 гг. стратегии пространственного развития. Рассматриваются особенности условий их разработки и утверждения. Дана характеристика отдельных положений, заложенных в основу новой стратегии. Проанализированы количественные показатели, характеризующие условия, в которых развиваются процессы пространственного развития в последние годы. Делается вывод о снижении эффективности политики пространственного развития в случае принятия документов стратегического планирования, предполагающих безальтернативные сценарии. Доказывается необходимость утверждения стратегии пространственного развития, предусматривающей большее количество вариантов, чем «инерционный» и «целевой». Показана актуальность проблем взаимосвязи и взаимодополнения документов системы стратегического планирования, а также межрегионального сотрудничества. Особое внимание уделено инициативам создания опорных населенных пунктов. Формулируется тезис о том, что тенденция к концентрации населения в крупных населенных пунктах — это проблема, требующая решения, а не просто процесс, под который должна подстраиваться Стратегия пространственного развития.

Ключевые слова: пространственное развитие, стратегическое планирование, политика, фактор, сценарий, стратегия, концентрация населения, опорное поселение.

Для цитирования: Каранатова Л. Г., Елсуков М. Ю., Шалимов М. Б. Стратегия пространственного развития России: цели, тенденции и противоречия // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 59–71. EDN YMDYWA

Strategy of Spatial Development of Russia: Goals, Trends and Contradictions

Larisa G. Karanatova*, Mikhail Yu. Elsukov, Mikhail B. Shalimov

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

ABSTRACT

The article considers issues of strategic planning of spatial development. The main methodological approaches that were used in the implementation of regional policy and spatial development in the previous period of modern history of Russia are presented. The spatial development strategies adopted in 2019 and 2024 are compared. The features of the conditions for their development and approval are considered. The characteristics of individual provisions underlying the new strategy are given. The quantitative indicators that characterize the conditions in which spatial development processes have been developing in recent years are analyzed. A conclusion is made about a decrease in the effectiveness of spatial development policy in the case of the adoption of strategic planning documents that imply no-alternative scenarios. The need to approve a spatial development strategy that provides for a greater number of options than the “inertial” and “target” is asserted. The relevance of the problems of the relationship and complementarity of documents of the strategic planning system, as well as interregional cooperation, is shown. Particular attention is paid to initiatives to create key settlements. The thesis is asserted that the tendency towards population concentration in large settlements is

a problem that requires a solution, and not just a process to which the Spatial Development Strategy should be adapted.

Keywords: spatial development, strategic planning, policy, factor, scenario, strategy, population concentration, core settlement.

For citation: Karanatova L. G., Elsukov M. Yu., Shalimov M. B. Strategy of Spatial Development of Russia: Goals, Trends and Contradictions // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 59–71. EDN YMDYWA

Введение

Вопросы пространственного развития и реализации на этой основе региональной политики в России не теряют своей актуальности. Причиной тому является большое разнообразие условий ведения хозяйственной деятельности и факторов социально-экономического развития, которыми располагает территория Российской Федерации. Поэтому неслучаен большой интерес к реализации положений Стратегии пространственного развития, которая разрабатывается в соответствии с Федеральным законом о стратегическом планировании¹. Впервые в новейшей истории России данный документ был подготовлен в 2019 г., а его действие было рассчитано до 2025 г.². Он содержал немалое количество нововведений, ориентировал деятельность органов власти на достижение определенных социальных и экономических целей с учетом отраслевой специализации регионов, межрегионального взаимодействия, зонирования территории государства в зависимости от геостратегического положения ее отдельных частей, потенциала обеспечения национальной безопасности и поступательного изменения экономики Российской Федерации. Еще до завершения сроков реализации Стратегии 2019 г. исследователями подвергались критике положения проводимой политики в данной сфере: обосновывалась необходимость ее актуализации в соответствии с изменяющимися условиями, применение новых подходов к устранению территориальных диспропорций, которые вопреки предпринимаемым мерам наблюдались на практике [2; 5 и др.]. Следует признать, что далеко не все начинания, заложенные в Стратегии 2019 г., были реализованы. В качестве причин называется существенное изменение условий, в которых оказалась экономика России, вызванных пандемией COVID-19, беспрецедентным усиливающимся санкционным давлением, которое особенно возросло после начала Специальной военной операции, а также новыми задачами, которые потребовали трансформации политики импортозамещения в политику обеспечения технологического суверенитета [3].

Стратегия 2019 г. принималась в соответствии с требованиями Федерального закона о стратегическом планировании, в котором четко прослеживался директивный характер документов целеполагания, к группе которых она относится. Первоначальная редакция этого документа предполагала, что функции прогнозов в системе стратегического планирования заключаются в поиске механизмов реализации поставленных целей и выполняют обеспечивающий характер выполнения положений документов целеполагания. Такой подход потребовал корректировки, внесенной Указом Президента России № 633 от 8 ноября 2021 г.³ В соответствии с положениями этого Указа

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024).

² Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022).

³ Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633.

уже предполагалось разрабатывать документы целеполагания, опираясь на развернутую систему прогнозов, учитывающих возможные изменения условий и многообразие сценариев социально-экономического развития. Также признавалось необходимым проявлять повышенное внимание к обеспечению согласованности документов стратегического планирования. Особенно отмечалась важность осуществления текущего мониторинга и усиление контроля в данной сфере.

Новая Стратегия пространственного развития на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. была принята в декабре 2024 г.⁴ Ее разработка происходила на фоне критики результатов Стратегии 2019 г., в условиях обновления системы стратегического планирования, трансформации на внешнем контуре развития экономики страны, необходимости решения актуальных задач обеспечения национальной безопасности. Неудивительно, что она сразу же стала предметом активного обсуждения в научном сообществе [4; 11 и др.]. В настоящее время уже звучат аргументированные замечания по ее содержанию, обосновывается необходимость уточнения отдельных ее положений. Наиболее обсуждаемые вопросы касаются уточнения целей стратегии и повышения эффективности механизмов их достижения.

Методы и принципы исследования

Методология и представления о механизмах пространственного развития в России сформировались под влиянием актуальных проблем реформирования народного хозяйства и зарубежной практики научных исследований. В предшествующий период развития отечественной науки, и особенно на начальных этапах рыночных преобразований, большая часть вопросов пространственного развития рассматривалась в контексте региональной политики. Это неудивительно, так как регионы в федеративном государстве были наделены широким кругом полномочий в обеспечении социально-экономического развития, а учитывая сложности выстраивания взаимоотношений с федеральным центром и конкурентной борьбы между собой за привлечение инвестиций и ресурсов экономического роста, вопросы региональной политики приобрели особую актуальность.

Последующие преобразования в системе государственного и муниципального управления, выстраивание предсказуемых взаимодействий между центральными, региональными и местными органами власти, возникновение возможности осуществления комплексного развития народного хозяйства позволили рассматривать вопросы региональной политики шире, учитывать все многообразие условий и возможностей государственного регулирования. Именно необходимость учета существующего разнообразия факторов, влияющих на развитие экономики территорий, послужила причиной становления представлений о необходимости управления процессами пространственного развития, не ограниченного рамками внутреннего административно-территориального деления и функционального распределения полномочий в действующей системе управления народным хозяйством.

Сказанное не означает отсутствие актуальности исследований проблем экономики регионов — субъектов федерации и муниципальных образований, но позволяет более широко рассматривать перспективы их развития в масштабах комплексного социально-экономического развития государства, учитывать факторы, которые связаны с внешнеэкономическими процессами и геополитическими преобразованиями. В соответствии с положениями Стратегии, утвержденной в 2019 г., под пространственным развитием территории понимается деятельность по совершен-

⁴ Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года : Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р.

ствованию системы расселения и территориальной организации экономики, в том числе за счет проведения эффективной государственной политики регионального развития.

Политика обеспечения пространственного развития формировалась в последние годы под влиянием двух отчасти конкурирующих подходов [1; 12 и др.]. Первый связан с существованием диспропорций в объемах и динамике развития экономики отдельных территорий. Это объясняет необходимость перераспределения ресурсов между регионами и муниципальными образованиями, проведения политики обеспечения качества жизни населения по всей территории страны. Применение этого подхода органами власти получило название «политики выравнивания». Второй подход продвигается в практике управления в том числе на основании критики последствий при реализации политики выравнивания. При механическом перераспределении ресурсов от успешных регионов, привлекающих инвесторов и обеспечивающих рост национальной экономики, в пользу регионов-аутсайдеров устраняются стимулы на местах к дальнейшей работе: зачем богатым регионам зарабатывать больше — все равно отберут; зачем регионам бедным стараться преодолевать кризисные процессы на местах — все равно обеспечат. Руководствуясь этими соображениями, еще в 2004 г. существовавшим в то время Министерством регионального развития была разработана модель «политики поляризованного развития»⁵. Подход, заложенный в этой модели, предполагал обособление регионов — «локомотивов роста» национальной экономики, наделение их дополнительными полномочиями в решении вопросов распределения ресурсов, направляемых на обеспечение регионального развития. Механизмы реализации этой модели были сложны и требовали пересмотра фундаментальных основ федеративного государства, предполагали, по сути, формирование асимметричной федерации, в которой отдельные регионы должны были располагать большими полномочиями, чем остальные. Эта модель поляризованного развития так и осталась проектом, но именно этот подход прослеживается в Стратегии пространственного развития 2019 г., а также наблюдается его присутствие в действующей Стратегии, утвержденной в 2024 г.

Результаты

Обоснования целесообразности применения поляризованного подхода разработчики Стратегий пространственного развития находят в тех процессах распределения населения и деловой активности, которые происходят в последние десятилетия.

В России, как и за рубежом, наблюдается концентрация населения в населенных пунктах крупных городских агломераций, и эта тенденция рассматривается в качестве основополагающей закономерности, предопределяющей направления государственной политики в области пространственной организации общества как в Стратегии 2019 г., так и в Стратегии, утвержденной в 2024 г. В действующей Стратегии подтверждается сохранение данной тенденции, приводятся статистические данные о росте численности населения крупнейших городов, в которых проживает более 500 тыс. человек, и особенно городов-миллионеров, при незначительном снижении численности в городах с населением от 100 до 500 тыс. человек (крупный город) и существенном сокращении населения городов с численностью от 50 до 100 тыс. человек (средний город) и менее 50 тыс. человек (малый город).

⁵ Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://textarchive.ru/c-2188829-pall.html> (дата обращения: 24.02.2025); Приказ Министерства регионального развития Российской Федерации от 27.02.2007 года № 14 «Об утверждении Требований к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».

Продолжает сокращаться количество сельского населения, особенно в Центральном и Северо-Западном федеральных округах. Сокращение численности сельского населения в целом по России столь существенно, что на общей статистике не скажется устойчивая положительная динамика прироста жителей сельской местности Южного и Северо-Кавказского федеральных округов.

Рост роли крупных населенных пунктов в социально-экономическом развитии прослеживается в динамике изменений валового регионального продукта. Отмечается положительные изменения индекса физического объема валового регионального продукта, который в период 2017–2023 гг. составил 112% к уровню 2016 г.

С этим можно согласиться, но следует отметить, что данный показатель рассматривается от довольно низких значений базового уровня, и динамика изменений в период 2017–2023 гг. крайне нестабильна. Так, в 2017 г. этот показатель составил скромные 101,9%, а в 2018 и 2019 гг. — 102,8% и 101,6% соответственно. Далее показатель снизился до 97,8% в кризисный 2020 г., после которого последовал год на восстановление утраченных позиций: в 2021 г. — 107,3%; спад 2022 г. — 100,3% и незначительный рост 2023 г. — 104,7% (рис. 1).

Аналогичной динамикой располагают показатели физического объема инвестиций в основной капитал (рис. 2).

Основные изменения показателей физического объема валового регионального продукта и инвестиций в основной капитал обеспечиваются результатами роста экономики регионов-лидеров. Поэтому неудивительны различия, которые наблюдаются при сопоставлении данных показателей между субъектами Российской Федерации. Так, в расчете валового регионального продукта на душу населения в 2017 г. межрегиональная дифференциация составляла 3,7 раза, а в 2022 г. она уже составила 4,2 раза. Аналогичным образом выглядят сопоставления на душу населения инвестиций в основной капитал. В 2017 г. различия составляли 4,1 раза, а в 2023 г. — 4,7 раз.

Схожая динамика и ведущая роль регионов-лидеров наблюдается при рассмотрении показателей промышленного производства. На рис. 3 показаны изменения индексов промышленного производства в соответствии с ОКВЭД-2 в процентах к предыдущему году. При сопоставлении значений десяти регионов-лидеров и десяти

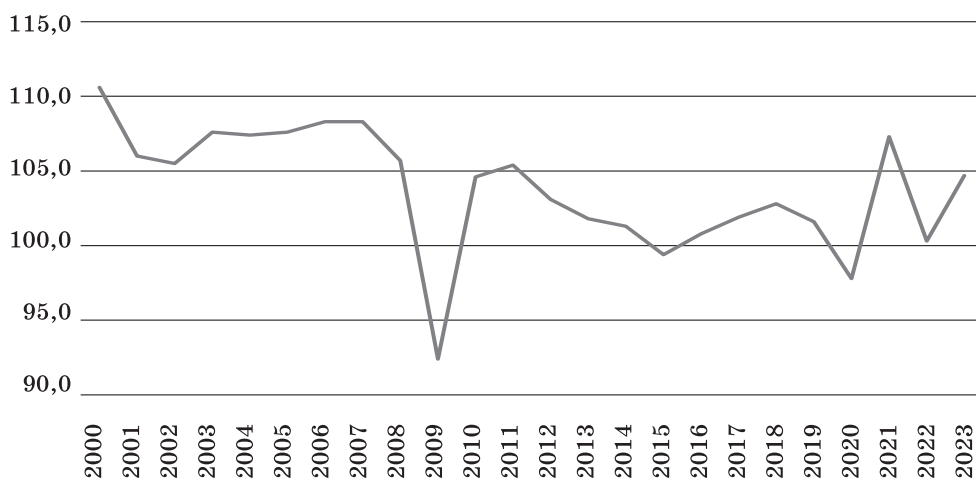


Рис. 1. Индекс физического объема валового регионального продукта (в постоянных ценах; в процентах к предыдущему году) [7]

Fig. 1. Index of the physical volume of the gross regional product

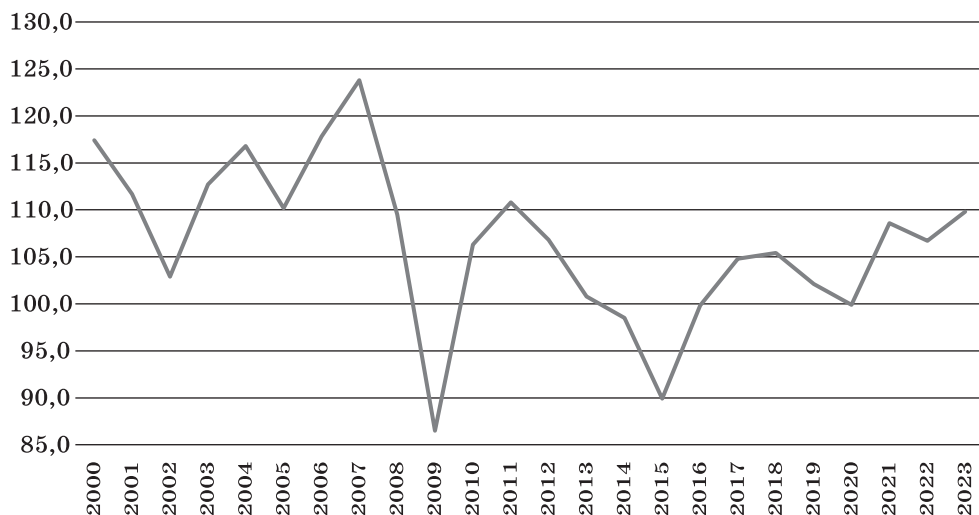


Рис. 2. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году) [7]

Fig. 2. Index of physical volume of investments in fixed assets

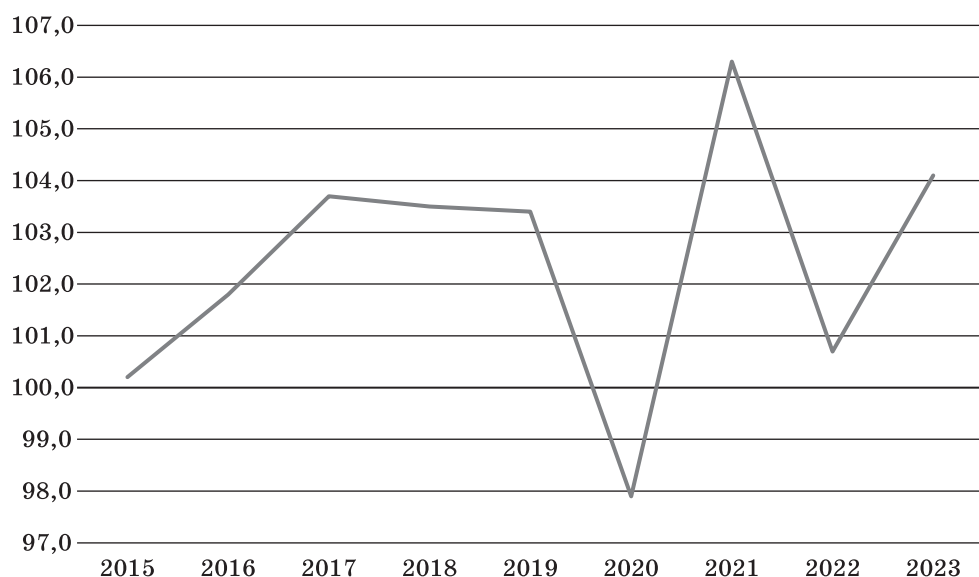


Рис. 3. Индексы промышленного производства в соответствии с ОКВЭД-2 (в процентах к предыдущему году) [7]

Fig. 3. Industrial production indices in accordance with OKVED-2

регионов-аутсайдеров различия показателей объемов промышленного производства в 2017 и 2023 гг. выросли в 1,3 раза, а в перерасчете на душу населения — в 1,5 раза. Вклад регионов-лидеров вырос и составил в 2023 г. 56,9%, а регионов-аутсайдеров сократился до значений 0,25%.

Схожие изменения межрегиональных диспропорций отмечаются по показателям ввода жилых домов (разница в 5 раз в перерасчете на 1000 жителей). Наиболее

высокие показатели демонстрируют миграционно привлекательные регионы (Московская, Ленинградская, Тюменская области), наименьшие — регионы Дальнего Востока.

Меры бюджетной политики направлены на сглаживание существующих различий в отношении уровня и качества жизни населения. Отмечается снижение коэффициента Джини в период 2016–2023 гг., снижение по доходам на внутри-региональном уровне. Однако стоит отметить в целом неблагоприятную динамику показателя реальных располагаемых доходов. В 2016 г. они составляли только 91,3%, а в 2017 г. — 91,1% от уровня 2013 г. В 2022 г. этот показатель составил 101,2% к уровню 2017 г. [8; 9], что говорит о сохранении реальных располагаемых доходов населения на тех показателях, которые были зафиксированы в 2016–2017 гг. после существенного снижения за период 2013–2015 гг. Очевидно, что это довольно скромные результаты, на фоне которых упомянутое снижение коэффициента Джини не позволяет дать положительную оценку изменений уровня и качества жизни населения.

Важнейшие тенденции, определяющие цели государственной политики в сфере пространственного развития, разработчики Стратегии 2024 г. видят в неблагоприятном развитии демографической ситуации, сокращении численности населения, увеличении количества регионов с показателями естественной убыли.

Негативные демографические тенденции лучше всего иллюстрируют показатели общей динамики численности населения, которые представлены на рис. 4, а также показатели рождаемости и смертности (рис. 5) в сопоставлении с коэффициентами миграционного прироста. В период с 2010 г. по 2020 г. можно наблюдать общий прирост населения, что связано с непродолжительным периодом улучшения показателей естественного воспроизводства, относительно положительных тенденций в области миграций, изменения общей ситуации в связи с воссоединением Крыма и России. Однако после роста смертности, вызванной последствиями COVID-19, установившихся тенденций снижения рождаемости, в условиях крайне неустойчивой динамики коэффициентов миграционного прироста (рис. 6) общая численность населения России стала снижаться.

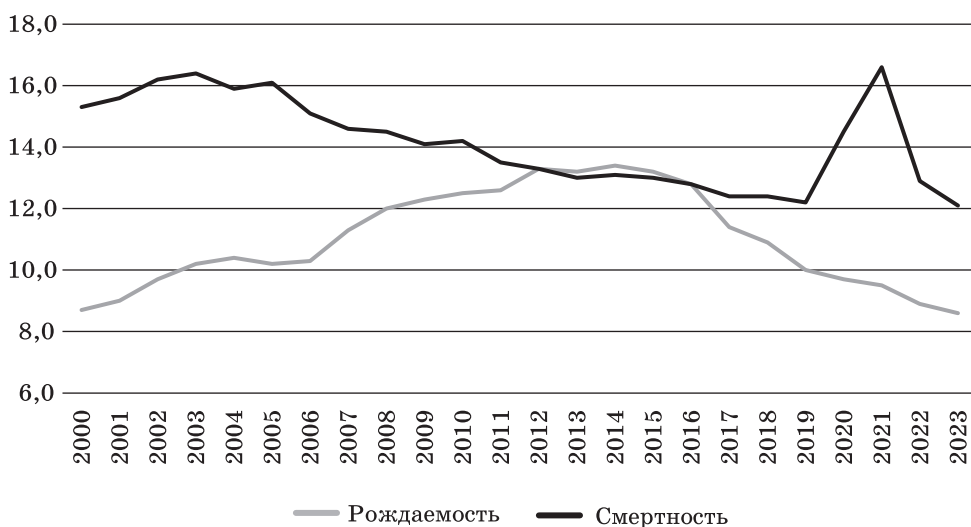


Рис. 4. Численность населения (оценка на конец года; тыс. чел.) [7]
Fig. 4. Population (year-end estimate; thousands of people)

Сокращение притока мигрантов из-за пределов Российской Федерации ведет к высокой вероятности наступления рисков дефицита кадров. И это коснется в первую очередь регионов, демонстрирующих высокие показатели оттока населения в крупные городские агломерации и в опорные населенные пункты, которым в Стратегии уделяется особое внимание.

Стратегией пространственного развития предписано Правительству Российской Федерации установить единый перечень опорных пунктов, который к настоящему

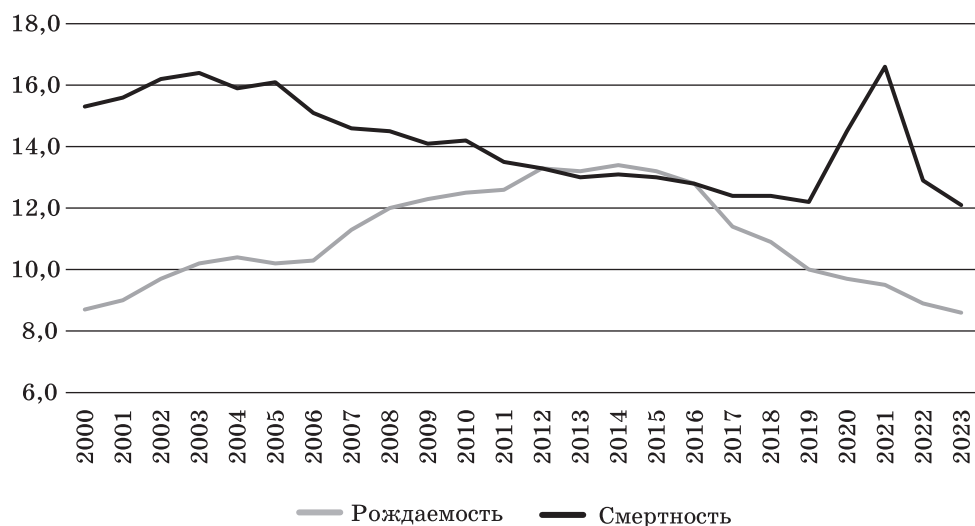


Рис. 5. Общие коэффициенты рождаемости и смертности (число родившихся/умерших на 1000 чел. населения) [7]

Fig. 5. Total fertility and mortality rates (number of births/deaths per 1000 people of the population)

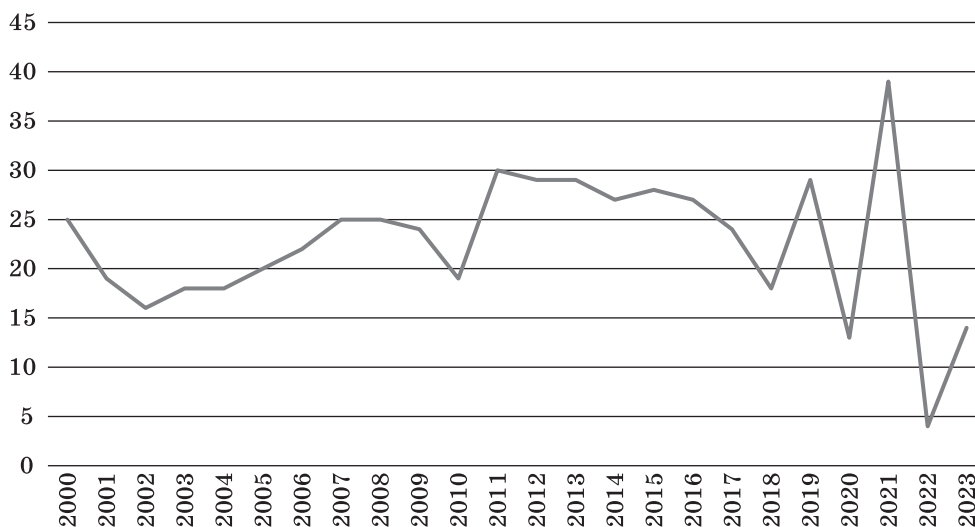


Рис. 6. Коэффициенты миграционного прироста на 10 000 человек населения [7]

Fig. 6. Coefficients of migration growth per 10,000 people of the population

времени уже определен и утвержден. Информация об этом размещена на сайте Министерства экономического развития⁶.

Задача создания сети опорных поселений заключается в обеспечении концентрации ресурсов, направляемых на социально-экономическое развитие территорий, формировании на их основе опорного каркаса расселения. Опорные населенные пункты должны обеспечить населению прилегающих территорий доступность качественных услуг всего спектра социальной инфраструктуры: здравоохранения, образования, социального обеспечения и защиты, транспорта, культуры, а также создания мест приложения труда. Улучшение качества среды для жизни в этих поселениях рассматривается в Стратегии в качестве одного из целевых показателей пространственного развития Российской Федерации.

Концентрация ресурсов, направляемых на достижение целей пространственного развития, в пределах крупных городских агломераций и опорных поселениях должна обеспечить создание в них среды инновационного развития, появления новых технологий и подготовки квалифицированных кадров. Нарастающее влияние научно-технического прогресса рассматривается в Стратегии в качестве одной из важнейших тенденций пространственного развития. Санкционное давление и необходимость решения задач переориентации государственной внешней политики на освоение новых рынков заставляет по-иному рассматривать потенциал внутреннего рынка, вопросы поддержки внутреннего спроса. В документе эта смена вектора экономической политики именуется поддержкой внутреннего спроса, которая должна осуществляться на отечественных технологических решениях.

Формулировка целей и задач, определение приоритетов Стратегии находится под влиянием рисков санкционного воздействия, нестабильности на внешнем рынке и пониманием актуальных угроз национальной безопасности. Отсюда повышенное внимание крупномасштабным проектам, развитию геостратегических территорий и недавно вошедших в состав России регионов, новым транспортным коммуникациям, которые должны вывести на новые международные рынки, учету факторов энергоперехода, изменения климата и даже активизации использования морских акваторий, в том числе в отдаленных районах Мирового океана.

Обсуждение

Стратегия пространственного развития как документ, задающий целеполагание государственной деятельности в области региональной политики, планирования работы органов власти по обеспечению социально-экономического развития территорий, в новейшей истории России разрабатывается уже во второй раз. Первый опыт не позволил достичь ощутимых результатов [6; 10 и др.]. И дело не только в том, что он был приобретен в условиях санкционного давления и начала Специальной военной операции. Он имел достаточно важные проблемы, требовавшие решений.

Во-первых, безальтернативность сценария событий в сфере пространственного развития. Да, Стратегия, утвержденная в 2019 г., должна была соответствовать требованиям Федерального закона о стратегическом планировании 2014 г. Тогда закон предписывал сначала разрабатывать документы целеполагания, к которым она относится. Далее разрабатывались прогнозы, в которых

⁶ Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития Российской Федерации. Официальный сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyy_perechen_opornyh_naselennykh_punktov_rf/ (дата обращения: 24.02.2025).

подбирался инструментарий наиболее эффективного достижения целей. Но, как это было отмечено ранее, в Указе Президента от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» последовательность разработки уже была иная — сначала готовятся прогнозы, которые предоставляют необходимую информационную основу для принятия взвешенных управленческих решений, а потом утверждаются документы целеполагания. Такой подход позволяет разрабатывать различные сценарии действий и обеспечить большую эффективность реализации государственной политики. Вторая Стратегия пространственного развития утверждалась в конце 2024 г. Но она сохранила безальтернативность подходов. Рассматриваются два сценария — инерционный и целевой. В первом случае, если ничего не предпринимать, то в существующих условиях будут достигнуты результаты, которые можно подсчитать методом экстраполяции. А если что-то предпринимать, то в существующих условиях будут достигнуты другие результаты, которые можно рассчитать, применяя ту же экстраполяцию. Возникает вопрос, — а что произойдет, если изменятся условия? Что, собственно, и наблюдалось в последние годы. Очевидно, что эффективность Стратегии пространственного развития повысится, если она будет исходить из большего количества вариантов развития ситуации.

Во-вторых, Стратегия пространственного развития должна выполнять свою функцию в системе стратегического планирования. Отсутствие согласованности в общей системе стратегического планирования снижает ее эффективность. Об этом также упомянуто в названном Указе Президента. Но если отсутствие этой согласованности в период действия первой Стратегии было системной проблемой, то в редакции, утвержденной в 2024 г., — это уже проблема содержания самой Стратегии. Принятые на федеральном уровне решения в области пространственного развития адресованы регионам. На их основе региональные органы власти принимают свои документы стратегического планирования, налаживают межрегиональные взаимодействия для недопущения избыточной конкуренции в работе с инвесторами, приобретают понимание того, как видят на федеральном уровне место региона в территориальном разделении труда. Эту задачу можно было решать, опираясь на «перечень перспективных экономических специализаций субъектов Российской Федерации», подготовка которых предусмотрена действующим постановлением Правительства от 20.08.2015 № 870⁷.

В-третьих, необходимость обеспечения межрегионального сотрудничества. Для этих целей в системе стратегического планирования предусматривалось создание макрорегионов. В документе 2019 г. утверждения был назван перечень из 12 макрорегионов. Стратегий их развития разработано не было. В документе 2024 г. под макрорегионами принято рассматривать федеральные округа. Созданные в 2000 г. округа выполняли свои функции в системе Администрации Президента. В дальнейшем их количество и границы несколько раз менялись. В 2025 г. их насчитывается 8. В целом можно приветствовать это решение. Так как это упростит решение вопросов, связанных с организацией межрегионального сотрудничества, которое по административной линии уже существует в федеральных округах, позволит найти общие точки соприкосновения для разработки собственных документов стратегического планирования⁸. Вместе с тем нельзя не признать существенное внутреннее разнообразие, которым

⁷ О содержании, составе, порядке разработки и утверждения Стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации. Постановление Правительства РФ от 20.08.2015 № 870 (ред. от 24.06.2020).

⁸ Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов. Постановление Правительства РФ от 08.08.2015 № 822 (ред. от 13.09.2019).

располагает территория внутри федерального округа. Это означает, что у регионов будет меньшее количество общих проблем, требующих решения.

Принимаемые в настоящее время решения позволяют поставить под сомнение эффективность Стратегии пространственного развития России, построенной на идеях территориальной поляризации. Эта идеология была заложена в основу документа 2019 г., она прослеживается и в Стратегии 2024 г. разработки. В первом случае предполагалось создание центров экономического роста различной специализации с последующим их расширением по всей территории России. Опираясь на положения новой Стратегии, утвержден Единый перечень опорных населенных пунктов⁹. «Отношение численности постоянно проживающего населения на территориях опорных населенных пунктов, за исключением входящих в городские агломерации, к общей численности постоянного населения Российской Федерации», а также «Улучшение качества среды для жизни в опорных населенных пунктах» рассматриваются в качестве целевых показателей Стратегии.

Так, для Ленинградской области в настоящее время предлагается создание 27 опорных пунктов — исключительно в городах. Среди них 17 городов, являющихся центрами муниципальных образований, 10 городов без данного статуса, но сосредоточенных в 5 муниципальных районах. При этом в пределах Ломоносовского района, администрация которого находится в городе Ломоносове, расположенном на территории, административно подчиненной городу Санкт-Петербургу, не предусмотрено создание ни одного опорного населенного пункта. А это район с площадью 1919 км², в 15 его поселениях (4 городских и 11 сельских) проживает 90 576 человек. Что будет с этим районом, исходя из планов максимальной концентрации услуг образования, здравоохранения, культуры, деловой активности и пр. в опорных населенных пунктах? Видимо, решением этих проблем должны будут заниматься на региональном и муниципальном уровнях управления, опираясь на собственные ресурсы, обеспечивать в более малых населенных пунктах такие стандарты «качества среды для жизни», которые гарантируются в опорных населенных пунктах, что утверждено на федеральном уровне.

Заключение и выводы

Стратегическое планирование экономики и социальной сферы в целом и пространственного развития в частности в нашей стране находится в процессе становления. Требуют решения принципиальные организационные и теоретические проблемы. Для сферы пространственного развития — это проблемы выработки надежных теоретических основ, правильной оценки тенденций, адекватная оценка которых позволит избежать губительных последствий в будущем.

Стремление переезда населения в более крупные населенные пункты — это проблема, требующая решения, а не просто объективный процесс, под который должна подстраиваться Стратегия пространственного развития. Мероприятия, которые заложены в этом документе, должны предусматривать цели создания рабочих мест в поселениях традиционного проживания людей. И эти задачи должны быть не менее важными по сравнению с теми, что направлены на обеспечение «качества среды для жизни в опорных населенных пунктах».

⁹ Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации. Министерство экономического развития Российской Федерации. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyy_perechen_opornyh_naselennykh_punktov_rf/ (дата обращения: 24.02.2025).

Литература

1. Анохин А. А., Фёдоров Г. М. О соотношении процессов поляризации и выравнивания уровня социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о земле. 2017. Т. 62. Вып. 4. С. 327–342. EDN LAOTPF
2. Бухвальд Е. М. Институциональные проблемы стратегирования пространственного развития // Федерализм. 2023. № 1 (28). С. 80–98. EDN EJZBYE
3. Каранатова Л. Г., Елсуков М. Ю. О стратегии реализации политики импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2025. № 1. С. 23–33. EDN ROHKLW
4. Кузнецова О. В. Стратегия пространственного развития России — 2030: новации и перспективные направления исследований // Вестник Российской академии наук. 2025. № 2. С. 12–21. DOI: 10.31857/S0869587325020023.
5. Межевич Н. М., Шамахов В. А. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: экономические возможности и управленческие ограничения. Статья первая // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 19–27. EDN QWSXTC
6. Пространственное развитие регионов России: формирование новых подходов в условиях глобальных вызовов : монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. С. В. Кузнецова. СПб. : ИПРЭ РАН; Изд-во СПбГЭУ, 2024. DOI 10.52897/978-5-7310-6482-8-2024. EDN BLGZOJ
7. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024.
8. Социальное положение и уровень жизни населения России. 2019: Стат. сб. / Росстат. М., 2019.
9. Социальное положение и уровень жизни населения России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023.
10. Тарасова О. Б., Гончарова Н. З. Статистический анализ итогов реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 5. DOI: 10.18334/erpp.15.5.123188.
11. Хлутков А. Д. Стратегия пространственного развития России: современная реакция на новые вызовы // Управленческое консультирование. 2025. № 1. С. 8–9. EDN: ONLWOH
12. Шарипов Ш. И. Стратегия регионального развития: выравнивание или поляризация? // Экономика региона. 2006. № 2 (29). С. 19–23.

Об авторах:

Каранатова Лариса Геннадиевна, декан факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; karanatova-lg@ranepa.ru

Елсуков Михаил Юрьевич, доцент кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат географических наук, доцент; elsukov-mu@ranepa.ru

Шалимов Михаил Борисович, аспирант кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); mshalimov-19-01@edu.ranepa.ru

References

1. Anokhin A. A., Fedorov G. M. On the relationship between the processes of polarization and alignment of the level of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation // Bulletin of St. Petersburg University. Earth Sciences [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Nauki o zemle]. 2017. Vol. 62. Iss. 4. P. 327–342. (In Russ.). EDN LAOTPF
2. Bukhwalde E. M. Institutional problems of spatial development strategizing // Federalism [Fedralizm]. 2023. N 1 (28). P. 80–98. (In Russ.). EDN EJZBYE
3. Karanatova L. G., Elsukov M. Yu. On the strategy for implementing the import substitution policy and ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2025. N 1. P. 23–33. (In Russ.). EDN ROHKLW
4. Kuznetsova O. V. Strategy for Spatial Development of Russia — 2030: Innovations and Promising Research Directions // Bulletin of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Rossiiskoi akademii nauk]. 2025. N 2. P. 12–21. (In Russ.). DOI: 10.31857/S0869587325020023.

5. Mezhevich N.M., Shamakhov V.A. Strategy for Spatial Development of the Russian Federation through 2025: Economic Opportunities and Management Constraints. Article One // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2019. N 4. P. 19–27. (In Russ.). EDN QWSXTC
6. Spatial Development of Russian Regions: Formation of New Approaches in the Context of Global Challenges: monograph / edited by Doctor of Economics, Professor S.V. Kuznetsov. St. Petersburg : IPRE RAS; Publishing house of SPbGEU, 2024. (In Russ.). DOI 10.52897/978-5-7310-6482-8-2024. EDN BLGZOJ
7. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection / Rosstat. M., 2024. (In Russ.)
8. Social status and standard of living of the population of Russia. 2019: Stat. collection / Rosstat. M., 2019. (In Russ.)
9. Social status and standard of living of the population of Russia. 2023: Stat. collection / Rosstat. M., 2023. (In Russ.)
10. Tarasova O.B., Goncharova N.Z. Statistical analysis of the results of the implementation of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation for the period up to 2025 // Economy, entrepreneurship and law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2025. Vol. 15. N 5. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.15.5.123188.
11. Khlutkov A. D. Strategy of spatial development of Russia: modern response to new challenges // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2025. N 1. P. 8–9. (In Russ.). EDN ONLWOH
12. Sharipov S.I. Strategy of regional development: alignment or polarization? // Economy of the region [Ekonomika regiona]. 2006. N 2 (29). P. 19–23. (In Russ.)

About the authors:

Larisa G. Karanatova, Dean of the Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Economic Sciences, Professor; karanatova-lg@ranepa.ru

Mikhail Yu. Elsukov, Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor; elsukov-mu@ranepa.ru

Mikhail B. Shalimov, Postgraduate Student of the Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); mshalimov-19-01@edu.ranepa.ru

Поступила в редакцию: 16.05.2025

Поступила после рецензирования: 09.06.2025

Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города: подходы к определению и стратегированию*

Дядик В. В.

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН, Апатиты, Российская Федерация; v.dyadik@ksc.ru

РЕФЕРАТ

Исследование направлено на решение высокоактуальной научно-практической проблемы формирования теоретической базы и методологического инструментария социально-экономического развития городов. В работе приведено обоснование базовых предпосылок применения нового методологического подхода к управлению развитием города на основе стратегирования его конкурентоспособности.

С теоретико-методологических позиций предложенный в исследовании подход базируется на комбинации одного из наиболее перспективных современных направлений пространственной экономики — концепции конкурентоспособности территории и положений общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Эта теоретико-методологическая новация задает новый ракурс для рассмотрения движущих сил и закономерностей социально-экономического развития городов, в котором ключевой категорией выступает феномен городской конкурентоспособности, являющейся одновременно интегральным критерием состояния социально-экономической системы города и объектом управления для основных стейкхолдеров городского развития.

Цель исследования — уточнение теоретического базиса городского развития на основе концепции городской конкурентоспособности и формирование методологических основ ее стратегирования. Объектом исследования выступает совокупность процессов и закономерностей социально-экономического развития современных городов, предметом — феномен городской конкурентоспособности. В статье выполнен библиографический анализ работ отечественных и зарубежных ученых, посвященных исследованию эволюции теорий территориального развития и обоснованию концепции территориальной конкурентоспособности, решаются задачи уточнения содержания категории городской конкурентоспособности, обоснования организационно-методологической модели городской конкурентоспособности и адаптации отдельных положений общей теории стратегии и методологии стратегирования к задаче стратегирования городской конкурентоспособности.

Результатами исследования являются разработка и обоснование организационно-методологической модели городской конкурентоспособности, позволяющей рассматривать ее как ключевой критерий социально-экономического развития и объект стратегического управления для основных стейкхолдеров городского развития, а также определение основных методологических предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности.

Ключевые слова: пространственная организация экономики, конкурентоспособность города, стратегирование, социально-экономические проблемы местного самоуправления.

Для цитирования: Дядик В. В. Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города: подходы к определению и стратегированию // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 72–88. EDN ZKPCMX

* Работа подготовлена в рамках государственного задания Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» в части проведения научно-исследовательской работы Института экономических проблем имени Г. П. Лузина по теме «Научные основы управления социальным развитием регионов российской Арктики в условиях новых глобальных вызовов» (гос. рег. № 123012500053–2).

Competitiveness as an Integral Criterion of Urban Socio-Economic Development: Approaches to Definition and Strategizing

Vladimir V. Dyadik

G. P. Luzin Institute of Economic Studies, Kola Science Center of the Russian Academy of Sciences, Apatity, Russian Federation; v.dyadik@ksc.ru

ABSTRACT

The study is aimed at solving a highly relevant scientific and practical problem of forming a theoretical base and methodological tools for the socio-economic development of cities. The paper provides a rationale for the basic prerequisites for applying a new methodological approach to managing city development based on strategizing its competitiveness.

From a theoretical and methodological standpoint, the approach proposed in the study is based on a combination of one of the most promising modern areas of spatial economics — the concept of territorial competitiveness and the provisions of the general theory of strategy and methodology of strategizing by academician Vladimir L. Kvint. This theoretical and methodological innovation sets a new perspective for considering the driving forces and patterns of socio-economic development of cities, in which the key category is the phenomenon of urban competitiveness, which is both an integral criterion for the state of the city's socio-economic system and an object of management for the main stakeholders of urban development.

The purpose of the study is to clarify the theoretical basis of urban development based on the concept of urban competitiveness and to form methodological foundations for its strategizing. The object of the study is a set of processes and patterns of socio-economic development of modern cities, the subject is the phenomenon of urban competitiveness. The article contains a bibliographic analysis of the works of domestic and foreign scientists devoted to the study of the evolution of theories of territorial development and the substantiation of the concept of territorial competitiveness, solves the problems of clarifying the content of the category of urban competitiveness, substantiating the organizational and methodological model of urban competitiveness and adapting individual provisions of the general theory of strategy and methodology of strategizing to the task of strategizing urban competitiveness.

The result of the study is the development and substantiation of the organizational and methodological model of urban competitiveness, which allows us to consider it as a key criterion of socio-economic development and an object of strategic management for the main stakeholders of urban development, as well as the definition of the main methodological prerequisites for strategizing urban competitiveness.

Keywords: spatial economics, city competitiveness, strategizing, socio-economic problems of local administration.

For citation: Dyadik V.V. Competitiveness as an Integral Criterion of Urban Socio-Economic Development: Approaches to Definition and Strategizing // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 72–88. EDN ZKPCMX

Введение

Важнейшими тенденциями пространственного развития экономики последних десятилетий являются ускоряющаяся урбанизация и развитие городов. Города концентрируют человеческие ресурсы, экономическую активность и инновации, становятся точками роста национальных экономических систем. Население и экономика городов неуклонно растут. По данным Всемирного банка, на сегодня города генерируют более 80% мирового ВВП, и существует устойчивая тенденция к росту этой доли. За последние 30 лет доля городского населения в мире выросла с 48% (2002 г.) до 57% (2022 г.)¹, а к 2050 г. городское население

¹ Всемирный банк, показатель «Urban population (% of total population)», <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS> (дата обращения: 11.05.2024).

может вырасти более чем в два раза², и к этому моменту 7 из 10 человек будут жить в городах.

Совокупность явлений, связанных с ростом городов, закономерно вызывает большой интерес со стороны исследовательского сообщества. Значимая роль в формировании спроса на результаты исследований, особенно в части научного обоснования прогнозов и различного рода политических решений, принадлежит управленцам-практикам, в сферу компетенций которых входит регулирование развития различных субъектов административно-территориальной таксономии. Города играют все более заметную роль в государственных планах пространственного развития российской экономики. Свидетельством тому, в частности, является большое внимание, уделяемое городам в утвержденной в феврале 2019 г. Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года.

В широком ряду вопросов и проблем развития российских муниципалитетов важнейшее место принадлежит тематике стратегического управления социально-экономическим развитием и ростом городов. Формирование теоретических основ и методологических подходов к разработке и практической реализации стратегий городского развития представляет собой одну из наиболее важных научно-практических задач в контексте решения всей совокупности актуальных на сегодняшний день социально-экономических проблем российского местного самоуправления. В ходе этой работы исследователи концентрируются на изучении (1) причин и закономерностей роста городов и (2) разработке подходов к стратегическому управлению этими процессами.

В плоскости решения первой задачи теоретическая база, объясняющая феноменологию экономического роста различного типа административно-территориальных образований, на протяжении почти ста последних лет активно развивалась. Отправной точкой этого развития можно считать появившиеся в середине 1930-х гг. работы А. Вебера, Э. Гувера, А. Лёша, В. Кристаллера, посвященные первым относительно простым теориям размещения производства. По мнению авторов ряда высокоцитируемых исследований в области комплексного анализа теоретического поля территориального экономического роста [26; 30; 31; 32], к числу наиболее продвинутых современных концепций экономического роста регионов и городов, сформировавшихся в результате многолетней научной дискуссии, можно отнести новую экономическую географию П. Кругмана, модели эндогенного роста П. Ромера и Р. Лукаса, а также совокупность теорий, объясняющих социально-экономический рост территорий феноменом их конкурентоспособности.

Концепция конкурентоспособности территории на сегодняшний день широко воспринята учеными и практиками. Внутри рамок базовой концепции конкурентоспособности, связывающей экономический рост территории с ее достижениями в борьбе за привлечение главных экономических агентов — населения и бизнеса, существует значительный плюрализм идей и теорий, комплексному описанию и сопоставлению которых посвящены, в частности, работы [28; 29; 33; 34]. С позиций пространственной экономики концепция конкурентоспособности территории обладает высокой объясняющей способностью, что позволяет применять ее положения для объяснения экономического роста субъектов административно-территориальной таксономии различного масштаба.

Второе направление исследований — разработка подходов к стратегическому управлению процессами городского развития — также давно и устойчиво находится в фокусе внимания ученых. Развитию отдельных научно-практических аспектов этой тематики посвящены исследования [2; 6; 17; 21; 23; 24] и др. Следует отметить, что,

² Urban Development // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview> (дата обращения: 11.05.2024).

как и в вопросе с объяснением проявлений и движущих факторов социально-экономического роста городов, в вопросе стратегического управления развитием городов также наблюдаются многообразие и конкуренция теоретико-методологических подходов. Слабой стороной многих исследований при этом является отсутствие взаимосвязи между научно обоснованным пониманием причинно-следственных связей феномена городского развития и предлагаемыми авторами подходами к его стратегированию. Как правило, этот недостаток объясняется двумя причинами. С одной стороны, отсутствием в качестве теоретической базы исследования целостной научной концепции, охватывающей весь спектр причинно-следственных связей и феноменологии городского развития и позволяющей отнестись к нему как к объекту стратегирования. С другой стороны, непроработанностью теоретико-методологических подходов непосредственно к самому процессу формирования стратегий.

Целью настоящей статьи является уточнение теоретического базиса городского развития на основе концепции городской конкурентоспособности как интегрального критерия социально-экономического развития города и формирование методологических основ ее стратегирования.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что феномен конкурентоспособности, комплексно характеризующий широкий спектр процессов, происходящих в социально-экономической системе города, может быть использован в качестве объекта стратегирования и впоследствии объекта управления при реализации стратегий городского развития.

К числу задач работы относятся: укрупненное библиографическое исследование генезиса и эволюции теорий территориального развития и обоснование теории региональной (городской) конкурентоспособности как наиболее современной теоретической концепции, объясняющей социально-экономическое развитие городов; уточнение формулировки и содержания категории городской конкурентоспособности; описание организационно-методологической модели городской конкурентоспособности; адаптация отдельных положений общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта к задаче стратегирования городской конкурентоспособности.

Логика и методология исследования

Совокупность применяемых в работе методологических подходов, а также ее логика и структура определяются необходимостью комплексного, научно обоснованного и системного решения задач исследования. Первой из них является краткий библиографический анализ источников, освещающих эволюцию и современное состояние теоретического базиса территориального роста. Для решения этой задачи изучен ряд высокоцитируемых зарубежных и отечественных обзорных работ. Результаты анализа, раскрывая основные современные тенденции в теоретическом объяснении причин и закономерностей развития городов, выводят на первый план концепцию конкурентоспособности территории.

Изучение теоретических принципов ее формирования и методологии определения представлено во втором блоке результатов исследования. Для уточнения содержания категории конкурентоспособности территории проведено обобщение взглядов на этот феномен ряда российских и зарубежных исследователей. Базой для выполнения этой работы послужили результаты ранее проведенного автором в статье [5] библиографического исследования, выполненного на основе методологии полусистематического (нарративного) библиографического анализа.

Теоретико-методологической основой для последующей интерпретации категории конкурентоспособности города в качестве объекта стратегирования послужили общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Выбор

этой теоретико-методологической концепции в качестве базовой для целей работы не является случайным. Исследователи сходятся во мнении, что инструментарий теории В.Л. Квинта оптимален для разработки современных стратегий сложных социально-экономических систем. В частности, определяющая роль исследований теории и методологии стратегирования для создания актуальных стратегий комплексно обоснована в работе [12]. Применительно к объекту и предмету настоящего исследования определяющими при выборе концепции стратегирования в качестве базы послужили два ее ключевых преимущества: антропоцентрический подход, в соответствии с которым основное внимание уделяется человеку как центральному элементу стратегии, что позволяет учитывать его потребности и интересы при разработке стратегий, улучшая качество жизни и уровень благосостояния; и интеграционная способность концепции стратегирования, формирующая целостный подход, объединяющий национальные, региональные, отраслевые и корпоративные стратегии, что способствует реализации задач гармоничного согласованного развития российских городов.

Результаты и обсуждение

1. Эволюция теории территориального развития и предпосылки возникновения концепции региональной конкурентоспособности

Тезис о том, что вмещающее пространство выступает самостоятельным фактором развития социально-экономических систем, является одним из основополагающих для современного этапа развития экономической науки [14]. Это утверждение подразумевает наличие тесной взаимосвязи между набором социально-экономических, экологических, институциональных и иных характеристик той или иной территории и динамикой ее социально-экономического развития. Дискуссия о составе этих характеристик, о характере и закономерностях воздействий, оказываемых ими на развитие территории, а также о роли вмещающего пространства в таком развитии является главным двигателем эволюции теоретического аппарата пространственной экономики.

За десятилетия, прошедшие с 1930-х гг. — времени появления первых теоретических концепций, сформировался существенный пласт научного знания, посвященный теоретическому объяснению совокупности социально-экономических явлений территориального роста, включающий десятки научных направлений и школ. В рамках небольшого исследования невозможно претендовать на его комплексный охват. Для укрупненной периодизации и систематизации этой совокупности теорий рационально применение уже проведенных ранее обобщений. В научной литературе как зарубежными, так и российскими исследователями неоднократно предпринимались попытки такой систематизации и определения основных тенденций дальнейшего развития, представляющие высокий интерес для целей настоящего исследования.

Так, Р. Капелло в широко цитируемой обзорной статье [30] решает задачу систематизации и периодизации истории развития теоретической базы территориального роста на основе критерия отношения приверженцев различных теоретических школ к сущности вмещающего пространства и его роли в социально-экономическом развитии территории (табл. 1).

Предложенная автором систематизация показывает, что с течением времени отношение к вмещающему пространству существенным образом трансформировалось. Смена преобладающих представлений о сущности и роли пространства в территориальном развитии определила границы основных этапов эволюции теоретических представлений о региональном росте. Подход и полученные Р. Капелло результаты позволяют сделать три важных наблюдения.

Во-первых, с течением времени в исследовательской среде утвердилось понимание многомерности вмещающего пространства. Логика, сфокусированная на объяснении локализации бизнеса географией спроса и размещения факторов производства, постепенно уступила место логике комплексного объяснения совокупности преимуществ территории, позволяющих ей конкурировать за резидентов — население и бизнес. Во-вторых, в объяснении феноменологии регионального роста произошел перенос акцента с внешних факторов развития территории, например, таких как конъюнктура отдельных товарных или ресурсных рынков, в пользу внутренних факторов роста, в числе которых можно выделить человеческий капитал, социальный капитал и инновации. В-третьих, важными тенденциями современного этапа развития теории регионального роста стали сближение между различными теоретическими подходами, рост потребности в разработке моделей, сочетающих эндогенные и экзогенные факторы регионального роста, а также междисциплинарный подход.

Автор другой популярной обзорной работы К. Докинс разделяет теоретическое поле концепций территориального роста на классические школы, обусловленные «концептуальными основаниями теории регионального экономического развития» и новые или «альтернативные теории регионального экономического развития» [32, с. 131]. К первым К. Докинс относит теории размещения, центральных мест, модели пространственной конкуренции. Ко вторым — тринадцать теорий, объединенных в пять концептуальных тематических групп: теории региональной экономической конвергенции; теории региональной экономической дивергенции; структуралистские теории; теории, обусловленные политическими институтами; теории, обусловленные новыми неоклассическими подходами.

К. Докинс выделяет несколько ключевых современных тенденций в развитии теории территориального роста, среди которых следует отметить увеличение взаимных заимствований между различными теоретическими подходами и нарастание предпосылок для сближения и интеграции разнообразных концепций [32, с. 149]. Одновременно наблюдается рост практической направленности теоретических исследований, особенно в контексте принятия политических решений, касающихся стимулирования или уравнивания развития различных территорий [там же]. Автор подчеркивает, что наиболее убедительные теоретические рамки для таких решений формируют теории эндогенного роста и новая экономическая география П. Кругмана.

Обсуждая основные тенденции современного этапа развития теоретических оснований регионального роста, большинство исследователей приходят к схожим выводам. Так, по мнению автора обзорной работы [35], главным трендом на сегодняшний день является увеличение значимости концепций эндогенного роста. На первый план выходят такие аспекты, как социальное развитие, повышение человеческого капитала, а также активность местных сообществ, которые играют ключевую роль в формировании внутренней структуры территориальной конкурентоспособности. В рамках обзорного исследования Д. Антонеску выделяются несколько преобладающих тенденций в современном научном дискурсе: стремление к интеграции достижений различных теорий и созданию общего теоретического подхода; сближение предметной области разнообразных теорий регионального роста; усиление связи теоретических моделей с реальными задачами региональной политики, а также возрастание значимости эндогенных факторов в развитии территорий [26]. М. Богдански также подчеркивает, что наблюдается тенденция к увеличению роли эндогенных факторов и к формированию целостного подхода, который рассматривает региональное развитие в контексте экономических, культурных и технологических детерминант [27].

Российские исследователи в вопросах определения актуальных тенденций развития теоретического аппарата регионального роста в целом разделяют выводы

Таблица 1

Схематическое представление эволюции теорий размещения, регионального роста и локального развития
Table 1. Schematic representation of the evolution of theories of location, regional growth and local development

Концепции		Теории размещения	Теории регионального роста	Теории территориального развития	Теории территориального роста
Особенности	Трактовка пространства	Физико-метрическое	Однородное абстрактное	Диверсифицированное относительное	Диверсифицированное специализированное
	Цели концепций	Определение зон рынка (спрос распределен в пространстве; предложение точно) и производственных зон (спрос точно локализован; предложение распределено в пространстве)	Определение факторов регионального роста. Под ростом подразумевается увеличение занятого и индивидуального благополучия	Определение факторов территориального развития. Под развитием понимается повышение конкурентоспособности территории	Определение факторов территориального роста. Под ростом понимается повышение конкурентоспособности территории
	Природа концепций	Количественная и качественная	Количественная. Постоянный эффект масштаба	Качественная. Возрастающий эффект масштаба	Количественная. Возрастающий эффект масштаба
	Годы возникновения концепций	1940-е гг.	1950-е и 1960-е гг.	С середины 1970-х до настоящего времени	С 1990-х до настоящего времени
	Основные теории и авторы	Теории размещения промышленного производства (А. Вебер, Э. Гувер, А. Лёш). Распределение земли между производителями и населением: теории выбора места размещения производства и расселения (Й.Г. фон Тюнен, В. Алонсо). Городская иерархия (В. Кристаллер, А. Лёш) и др.	Кейнсианские теории регионального роста (Д. Норт). Неоклассические теории регионального роста (Г. Борте и Дж. Стейн) и др.	<i>Экзогенные факторы территориальной конкурентоспособности:</i> • теория полюсов роста (Ф. Перру); • роль транснациональных факторов в региональном развитии (М. Бломстрём и А. Кокко); • теория распространения инноваций (Т. Хегерстранд); <i>Эндогенные факторы территориальной конкурентоспособности:</i> • теория индустриальных округов (Дж. Бекатини); • регионы знаний (Б.-А. Лундвалл) и др.	Теория кумулятивных приростов (Н. Калдор, Г. Мюрдаль). Новая экономическая география (П. Кругман). Модель эндогенного роста (П. Ромер, Р. Лукас) и др.

Источник: [30, 5].

зарубежных коллег. Авторы обзорной работы [16] выделяют две основные тенденции: к нарастанию комплементарности позиций современных теорий пространственного развития и к усилению междисциплинарности подходов современных исследователей, разрабатывающих теоретическую базу пространственного развития. При этом, с точки зрения авторов, большое влияние на региональный рост оказывает местная институциональная среда, которая, по существу, может быть расценена как элемент эндогенного потенциала территориального развития. Авторы обзорного исследования [15] в качестве основного тренда развития теоретического поля отмечают движение в сторону роста комплементарности современных теорий регионального роста.

Анализ содержания перечисленных выше работ показывает, что на протяжении последних двух десятилетий в научном сообществе складывается консенсус относительно восприятия главных тенденций в развитии теоретического поля регионального роста. Происходит сближение основных теоретических взглядов, существенное усиление внимания к эндогенным факторам регионального развития (в том числе институционального характера), формирование предпосылок для появления практико-ориентированного целостного междисциплинарного подхода, который рассматривает региональное развитие в широком контексте экономических, культурных и технологических детерминант.

Концепция территориальной конкурентоспособности как новый научный базис пространственного развития наиболее полно и адекватно отвечает этим требованиям, что отмечается многими современными исследователями в России [4; 18; 19] и за рубежом [28; 29; 34]. Также этот теоретический подход все более широко воспринимается управленцами-практиками (например, используется в качестве теоретической основы политики территориального развития ОЭСР³). Совокупность этих обстоятельств свидетельствует о высокой актуальности разработки теории территориальной конкурентоспособности, методологии ее определения и стратегирования в контексте задач социально-экономического развития российских городов.

2. Обоснование организационно-методологической модели и основных предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности

На сегодняшний день вокруг концепции территориальной конкурентоспособности сформировалась система научных взглядов, которая может быть охарактеризована как самостоятельное теоретическое направление. В то же время, несмотря на наличие определенного консенсуса исследователей в трактовке самой категории территориальной конкурентоспособности, в области методологии ее определения существует большой плюрализм предлагаемых различными авторами подходов.

В исследовании [5] была проанализирована совокупность теоретико-методологических взглядов российских ученых на задачу определения территориальной конкурентоспособности. В выборку были включены восемь посвященных данной тематике работ: [1; 3; 4; 8; 11; 19; 22; 25]. Было выявлено, что общее для большинства исследователей и управленцев-практиков понимание феномена базируется на оценке того, как территория может привлекать и поддерживать бизнес, а также поддерживать или повышать уровень жизни жителей, удерживая и привлекая население. Также было установлено, что большинство авторов выделяет схожие факторы, оказывающие влияние на территориальную конкурентоспособность, и их совокупность может быть укрупненно сгруппирована в четыре блока: социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные.

³ Regional Competitiveness — OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm> (дата обращения: 27.01.2024).

Важно отметить, что конкурентоспособность позиционируется авторами всех исследованных работ исключительно как «пассивная» характеристика территории. То есть при помощи методологических подходов, предложенных в перечисленных исследованиях, можно с различной степенью достоверности судить о степени влияния разнородных (социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных) факторов на привлекательность территории для основных бенефициаров конкурентоспособности — населения и бизнеса. Однако нигде речь не идет о помещении категории конкурентоспособности в систему субъектно-объектных управленческих отношений, о формировании региональной или городской политики управления конкурентоспособностью, первым этапом которой, безусловно, должно выступать ее стратегирование. На наш взгляд, такое положение вещей не способствует всесторонней реализации потенциала конкурентоспособности российских городов. На фоне отмеченных в первой части статьи тенденций к росту популярности концепции конкурентоспособности территории как наиболее отвечающей требованиям времени теоретической платформы социально-экономического роста городов и нарастания потребности в формировании практически ориентированных методологических подходах приобретает актуальность задача разработки «интерактивной» организационно-методологической модели городской конкурентоспособности.

Ответом на этот запрос является гипотеза настоящего исследования, в соответствии с которой городская конкурентоспособность представляется дихотомическим социально-экономическим феноменом. И, с одной стороны, комплексно характеризует широкий спектр процессов, происходящих в социально-экономической системе города, с другой же стороны, может быть использована в качестве объекта стратегирования и впоследствии объекта управления при реализации стратегий городского развития. Отвечающая гипотезе исследования модель городской конкурентоспособности представлена в схеме на рис. 1.

В рамках предлагаемой модели *конкурентоспособность города как объект управления* (левая часть схемы на рис. 1) формируется под воздействием набора факторов, к которым относятся различные социально-экономические и природные процессы, факты и явления, обуславливающие актуальное состояние характеристик социально-экономической системы города, значимых для реализации интересов бенефициаров городской конкурентоспособности — населения города и локального бизнес-сообщества. На факторы городской конкурентоспособности оказывают воздействие субъекты управления через совокупность мер государственной и муниципальной политики, экономическую деятельность и т. д. Субъектами управления или основными стейкхолдерами городского развития в логике данной модели являются органы местного самоуправления, органы государственной власти субъектов РФ, федеральные органы власти, а также действующий на локальной площадке крупный бизнес⁴.

Как *интегральный критерий социально-экономического развития города конкурентоспособность* (правая часть схемы на рис. 1) представляет собой совокупность складывающихся под воздействием рассмотренных выше факторов социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных характеристик актуального состояния его социально-экономической системы. Каждый конкретный уникальный набор значений характеристик (обозначены аббревиатурами УНХ в схеме на рис. 1) определяет уникальный статус городской конкурентоспособности, выражающийся в определенном уровне качества жизни и состоянии предпринимательского климата, определяющих удовлетворенность основных бенефициаров — населения и локального бизнеса, и характеризующийся

⁴ Обоснование такого набора субъектов управления в модели проведено ранее в работе [5].



Рис. 1. Конкурентоспособность как объект управления и интегральный критерий социально-экономического развития города

Fig. 1. Competitiveness as an object of management and an integral criterion of socio-economic development of the city

Источник: [разработано автором].

соответствующими интегральными показателями городской конкурентоспособности (ИПГК)⁵.

Методология определения конкурентоспособности города, соответствующая модели, представленной на схеме, должна комплексно учитывать обе стороны феномена. С одной стороны, это означает необходимость выбора и обоснования (I) интегральных показателей конкурентоспособности и (II) совокупности характеристик социально-экономической системы города, под влиянием которых формируются значения интегральных показателей конкурентоспособности, а также определения и формализации типов и интенсивности связей между (II) и (I). С другой стороны, на основе общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В.Л. Квинта, должны быть определены основные параметры городской конкурентоспособности как объекта стратегирования (III). Остановимся на решении перечисленных задач более подробно.

I. Позиционирование городской конкурентоспособности как социально-экономической характеристики территории, свидетельствующей о ее способности привлекать и поддерживать бизнес, а также привлекать население и поддерживать или повышать уровень жизни жителей, создает предпосылки для того, чтобы в основу

⁵ В рамках настоящего исследования автор не ставит перед собой задачи детальной проработки системы показателей, включаемых в УНХ и ИПГК, равно как и определения и формализации связей между ними, эта работа будет выполнена в дальнейшем. Задача настоящей статьи — концептуальное описание дихотомической модели городской конкурентоспособности и предпосылок ее стратегирования.

системы ИПГК были положены метрики, ориентированные на комплексное отражение состояния именно этих сторон социально-экономической сферы территории. Для объективной их оценки необходим набор индикаторов официальной статистики или иных достоверных данных, характеризующих динамику демографической ситуации и уровня качества жизни — в отношении населения, и динамику деловой активности, инвестиций и предпринимательского климата — в отношении местного бизнеса. Исключительно важным методологическим посылом при выборе и обосновании ИПГК является субъектность выбираемых показателей и их ассоциированность с действиями бенефициаров городского развития — населения города и местного бизнеса. Статистические показатели, формирующие ИПГК, должны отражать реакцию бенефициаров на изменение состояния среды, в то время как характеристики социально-экономической системы города (II) эти состояния формируют.

II. Каждое актуальное состояние социально-экономической системы города, лежащее в основе уровня его конкурентоспособности в соответствующий момент времени, описывается с помощью набора формализованных характеристик. Как и в случае с ИПГК, необходимо, чтобы эти характеристики представляли собой данные официальной статистики или рассчитываемые на их основе показатели, а также чтобы они в соответствии с общепринятой исследовательской позицией, выявленной в работе [5], максимально полно характеризовали состояние города с экономической, социальной, инфраструктурной и институциональной сторон.

По своей сути рассматриваемые характеристики выступают результирующими показателями воздействия факторов городской конкурентоспособности на социально-экономическую систему города. Их природа позволяет связать воедино две сущности городской конкурентоспособности. Как объекта управления, поскольку управляющие воздействия стейкхолдеров городского развития непосредственно влияют на динамику статистических показателей социального, экономического, инфраструктурного и институционального развития. И как интегрального показателя городского развития, поскольку их совокупность комплексно характеризует состояние социально-экономической среды в городе и объективно обуславливает соответствующие значения ИПГК, характеризующие поведение бенефициаров, — населения и бизнеса. Для успешной реализации этих задач определение и стратегирование городской конкурентоспособности должны основываться на выявлении и обосновании функциональных или стохастических связей между показателями социально-экономической системы города (II) и ИПГК (I), а также на глубокой интеграции характеристик социально-экономической системы города в методологию прогнозирования и разработки стратегии объекта стратегирования, теоретико-методологической базой которой выступает общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта [9; 10].

III. Позиционирование городской конкурентоспособности как объекта стратегирования обуславливает необходимость учета в методологии ее определения ряда обстоятельств. Теоретико-методологической базой этой работы выступает концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. Адаптация этого базиса к новому объекту предполагает необходимость реализации в методологии стратегирования четырех предпосылок:

1. Необходимость учета организационной бинарности субъекта стратегирования. Суть этой предпосылки заключается в том, что в принятой нами модели городской конкурентоспособности роли субъекта (субъектов) управления и бенефициаров городского развития разделены: субъектами управления являются органы публичной власти всех уровней и крупные корпорации, выгодоприобретателями социально-экономического развития города — население и местный бизнес. Поэтому модель, представленная в схеме на рис. 1, вклю-

чает обратную связь между бенефициарами и субъектами управления городской конкурентоспособностью. Эта особенность должна быть учтена в процессе стратегирования.

2. Второй методологической предпосылкой к стратегированию городской конкурентоспособности является необходимость учета контекста иных явных и неявных стратегий всех стейкхолдеров городского развития. Эта предпосылка базируется на идее об универсальности социально-экономического пространства, вмещающего город. Население и бизнес-сообщество города одновременно являются частью населения и бизнес-сообщества региона, федерального округа, страны. Кроме того, у субъектов стратегирования могут быть свои интересы, формирующие частные приоритеты более высокого порядка по сравнению с приоритетами социально-экономического развития города. Это означает, что стратегирование городской конкурентоспособности не может осуществляться с позиции только органов местного самоуправления муниципального образования. В этом процессе должны принимать участие представители всех стейкхолдеров городского развития, а сама стратегия должна в результате отражать баланс интересов бенефициаров и всех участвующих в процессе стратегирования сторон.
3. Третья предпосылка заключается в необходимости комплексного учета совокупности экзогенных и эндогенных факторов конкурентоспособности города при осуществлении первого шага алгоритма стратегирования, определенного методологией академика В. Л. Квинта, — подготовке прогнозов развития его внешней и внутренней среды. Как показывают результаты анализа теоретических исследований, проведенного в первой части статьи, большинство авторов солидарны в оценке конкурентоспособности как сложносоставного феномена, формирующегося под влиянием социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных факторов как экзогенной, так и эндогенной по отношению к городу природы. Правильное их выявление, оценка их воздействия на городскую конкурентоспособность и грамотное прогнозирование — залог успешности будущей стратегии.
4. Четвертая предпосылка стратегирования городской конкурентоспособности заключается в необходимости обеспечения тесной корреляции между конкурентными преимуществами города и стратегическими приоритетами его развития. Реализация этой предпосылки является одновременно исключительно значимой и методологически сложной задачей. В соответствии со вторым законом стратегии В. Л. Квинта [27, с. 49], реализации в стратегии подлежат исключительно приоритеты, подкрепленные конкурентными преимуществами. Однако выявление конкурентных преимуществ затрудняется сложностью и многомерностью социально-экономических систем городов. Описанию и систематизации параметров, характеризующих развитие городских социально-экономических систем, а также построению на их основе различных типологий городов посвящен значительный пласт исследований (см., например, [7; 13; 20]). Отдельные содержащиеся в указанных работах выводы и предложения могут быть в дальнейшем использованы для решения задачи формирования системы координат, в рамках которой возможно описание и сопоставление конкурентных преимуществ различных городов. При этом каждое конкурентное преимущество конкретного города обуславливается уникальной комбинацией совокупности внешних и внутренних факторов, воздействующих на его социально-экономическую систему. Уникальность комбинации такого рода факторов в каждом конкретном городе обуславливает уникальность социально-экономической ситуации и, как следствие, уникальность присущих каждому конкретному городу конкурентных преимуществ.

Выводы

Результаты проведенного в настоящей статье исследования позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Мировая тенденция к ускорению темпов и масштабов урбанизации способствует концентрации человеческих ресурсов и экономической активности в городах, что делает их основными центрами роста национальных экономик. Российское экономическое пространство развивается в соответствии с мировыми тенденциями. Рост значения городов выводит на первый план задачу поиска научно обоснованных подходов к стратегическому управлению их социально-экономическим развитием. С точки зрения авторов большого блока работ в области пространственной экономики, наиболее современную и эффективную теоретическую базу для решения соответствующего комплекса задач предоставляет концепция конкурентоспособности территории, обладающая высокой объясняющей способностью в контексте исследования движущих сил и закономерностей социально-экономического роста городов.
2. В рамках исследования обоснована организационно-методологическая модель городской конкурентоспособности, позволяющая позиционировать этот феномен, с одной стороны, как интегральный критерий социально-экономического развития города, а с другой стороны, как объект стратегического управления для основных стейкхолдеров городского развития — органов публичной государственной и муниципальной власти и бизнеса, действующего на местной площадке.

Такая дихотомическая трактовка городской конкурентоспособности обуславливает научную новизну предложенного в исследовании подхода. В новом смысле конкурентоспособность города одновременно консолидирует результат воздействия на его социально-экономическую систему широкой совокупности социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных факторов и встраивается в систему механизмов стратегического управления территориальным развитием.

3. В основе управления городской конкурентоспособностью находится ее стратегирование. Теоретико-методологическую основу для разработки стратегий развития городской конкурентоспособности формирует общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Для ее успешного применения в отношении нового предмета необходима методологическая адаптация. В исследовании определены основные предпосылки, реализация которых позволит обеспечить возможность применения методологии стратегирования при разработке стратегий развития городской конкурентоспособности.
4. Практическая значимость предложенного подхода к управлению городской конкурентоспособностью заключается в его потенциальной возможности обеспечить всестороннюю оценку конкурентных преимуществ городов. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что в сегодняшней стадии проработки предлагаемый подход пока не является целостной методологией. На последующих этапах исследования организационно-методологическая модель городской конкурентоспособности будет уточнена. В частности, будут обоснованы и формализованы интегральные показатели городской конкурентоспособности. Интеграция в систему критериев оценки эндогенных и экзогенных по отношению к социально-экономической системе города процессов и явлений позволяет разрабатывать стратегии, адаптированные к уникальным условиям каждого города, что обеспечивает их эффективность. Учет интересов различных стейкхолдеров способствует формированию сбалансированных решений, а предложенный подход может служить основой для формирования долгосрочных стратегий, направленных на системное повышение конкурентоспособности городов.

Литература

1. Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П. Устойчивое развитие крупных городов с позиций оценки конкурентоспособности территории // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 9-11. С. 2506–2510. EDN SWOJKB
2. Бочко Е. С., Захарчук В. А. Индивидуализация стратегий развития городов (на примере Екатеринбурга и Бирмингема) // *Экономика региона*. 2020. Т. 16. № 2. С. 391–405. EDN IFSXQR
3. Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов Северо-Запада России // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2007. № 3 (33). С. 55–67. EDN VZLTVH
4. Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Российские регионы: конкурентная привлекательность и устойчивость развития. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2019. EDN RZVBDC
5. Дядик В. В. О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности // *Стратегирование: теория и практика*. 2024. Т. 4. № 2. С. 244–260. DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260.
6. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // *Пространственная экономика*. 2019. Т. 15. № 4. С. 184–204. EDN PCNRDR
7. Замятина Н. Ю. Арктическая урбанизация как фронтир // *Научный вестник Ямало-Ненецкого автономного округа*. 2016. № 3 (92). С. 114–120. EDN YFWRRТ
8. Зандер Е. В., Инюхина Е. В., Старцева Ю. И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических систем (на примере Сибирского федерального округа) // *Региональная экономика: теория и практика*. 2009. № 10. С. 6–17.
9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том 1. СПб.: Северо-Западный институт управления РАНХиГС, 2019. EDN VUMJTW
10. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово-М.: Кемеровский государственный университет, 2022. EDN BUZJFS
11. Ковалева Г. А. Оценка потенциала конкурентоспособности как инструмент управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // *Экономика региона*. 2006. № 4 (8). С. 159–165.
12. Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // *Экономическое возрождение России*. 2022. № 2 (72). С. 110–122. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122.
13. Манаева И. В. Города России: классификация и типология // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 7 (454). С. 1235–1249. EDN XTCGKT
14. Минакир П. А., Демьяненко А. Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // *Пространственная экономика*. 2010. № 2. С. 6–32. EDN MWOPON
15. Наумов И. В., Седельников В. М., Аверина Л. М. Эволюция теорий пространственного развития: принципиальные особенности и современные задачи исследований // *Журнал экономической теории*. 2020. Т. 17. № 2. С. 383–398. EDN TXJTCS
16. Нестерова Н. Н., Черкасов В. А. Ретроспектива теорий пространственного развития региональной экономики // *Социально-экономические явления и процессы*. 2015. Т. 10. № 12. С. 52–57. EDN VOOLCR
17. Оборин М. С., Пахалов А. М., Шерешева М. Ю. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2017. № 4. С. 100–117. EDN ZFRMSH
18. Печаткин В. В. Концепция конкурентоустойчивости регионов как основа для обоснования и реализации стратегических приоритетов их развития // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10-1. С. 137–142. EDN ZNMAGX
19. Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона // *Вестник НГИЭИ*. 2016. № 11 (66). С. 89–99. EDN XAMITH
20. Секушина И. А., Ускова Т. В. Типология малых и средних городов по экономическому профилю и положению в системе расселения // *Север и рынок*. 2020. № 1 (67). С. 4–18. EDN RCOOQJ
21. Силин Я. П., Дворядкина Е. Б., Антипин И. А. Исследование приоритетов стратегического развития нового индустриального города // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 6. С. 2–16. EDN YUQJML
22. Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности региона: предпосылки, методика, оценка // *Региональная экономика: теория и практика*. 2008. № 5. С. 22–33. EDN ICIPXN

23. Ускова Т. В., Секушина И. А. Стратегические приоритеты развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 1. С. 56–70. EDN LLVQEK
24. Фролов Д. П., Соловьева И. А. Будущее стратегий территориального развития: анализ современных методологий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 10 (433). С. 28–45. EDN WWDBEH
25. Хабибович А. А., Шахло Р. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки // Вестник Череповецкого государственного университета. 2013. № 1 (54). С. 62–65.
26. Antonescu D. Theoretical approaches of regional development 2012 // MPRA Paper. N 60524. 11 Dec. 2014.
27. Bogdański M. Modern Theories of Regional Development — a Review of Some Concepts // Oeconomia Copernicana. 2012. N 2 (3). P. 25–41.
28. Bristow G. Everyone's a "winner": problematising the discourse of regional competitiveness // Journal of Economic Geography. 2005. N 3 (5). P. 285–304.
29. Camagni R. Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital. Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 115–131.
30. Capello R. Location, Regional Growth and Local Development Theories // Aestimum. 2011. P. 1–25.
31. Capello R., Nijkamp P. Regional Growth and Development Theories Revisited. Nijkamp, Edward Elgar Publishing, 2011.
32. Dawkins C. Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments // Journal of Planning Literature. J PLAN LIT. 2003. (18). P. 131–172.
33. Grassia M. G. [et al.]. Regional Competitiveness: A Structural-Based Topic Analysis on Recent Literature // Social Indicators Research. 2022.
34. Huggins R., Izushi H., Thompson P. Regional Competitiveness: Theories and Methodologies for Empirical Analysis // Journal of CENTRUM Cathedra (JCC): The Business and Economics Research Journal. 2013. N 6 (2). P. 155–172. DOI:10.7835/jcc-berj-2013-0086
35. Szajnowska-Wysocka A. Theories of Regional and Local Development — Abridged Review // Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2009. N 12 (12). P. 75–90.

Об авторе:

Дядик Владимир Владимирович, старший научный сотрудник Отдела социальной политики Севера Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН (Апатиты, Российская Федерация), кандидат экономических наук; v.dyadik@ksc.ru

References

1. Bogomolova I. V., Mashentsova L. S., Sazonov S. P. Sustainable Development of Large Cities from the Perspective of Territory Competitiveness Assessment // Fundamental Research [Fundamental'nye Issledovaniya]. 2014. N 9-11. P. 2506–2510. EDN SWOJKB (In Russ.)
2. Bochko E. S., Zakharchuk V. A. Individualization of City Development Strategies (Case Study of Yekaterinburg and Birmingham) // Economy of the Region [Ekonomika regiona]. 2020. Vol. 16. N 2. P. 391–405. EDN IFSXQR (In Russ.)
3. Grinchel B. M. Evaluation of Competitive Potential of the Regions of Northwest Russia // Economy of the Northwest: Problems and Prospects of Development. [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2007. N 3 (33). P. 55–67. EDN VZLTVH (In Russ.)
4. Grinchel B. M., Nazarova E. A. Russian Regions: Competitive Attractiveness and Sustainability of Development / B. M. Grinchel, E. A. Nazarova, Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 2019. EDN RZVBDC (In Russ.)
5. Dyadik V. V. On the Formation of Prerequisites for Strategizing Urban Competitiveness // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: Teoriya i Praktika]. 2024. Vol. 4. N 2. P. 244–260. DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260. (In Russ.)
6. Zihharevich B. S., Pribishin T. K. City Development Strategies: Russian Practice 2014-2019 // Spatial Economics [Prostranstvennaya ekonomika]. 2019. Vol. 15. N 4. P. 184–204. EDN PCNRDR (In Russ.)
7. Zamyatina N. Yu. Arctic Urbanization as a Frontier // Scientific Bulletin of the Yamalo-Nenets Autonomous District [Nauchnyy vestnik Yamalo-Nenetskogo avtonomnogo okruga]. 2016. N 3 (92). P. 114–120. EDN YFWRRT (In Russ.)

8. Zander E. V., Inyukhina E. V., Startseva Yu. I. Research on the Competitiveness of Socio-Economic Systems (Case Study of the Siberian Federal District) // Regional Economy: Theory and Practice [Regional'naya ekonomika: Teoriya i Praktika]. 2009. N 10. P. 6–17. (In Russ.)
9. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. Vol. I. Saint Petersburg: Northwest Institute of Management — Branch of RANEPa, 2019. EDN VUMJTW (In Russ.)
10. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. Kemerovo-Moscow: Kemerovo State University, 2022. EDN BUZJFS (In Russ.)
11. Kovaleva G. A. Assessment of Competitiveness Potential as a Tool for Managing Socio-Economic Development of Municipal Entities // Economy of the Region [Ekonomika regionala]. 2006. N 4 (8). P. 159–165. (In Russ.)
12. Kozyrev A. A. Conceptual Framework for Research on the Theory and Methodology of Strategy // Economic Revival of Russia [Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii]. 2022. N 2 (72). P. 110–122. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122. (In Russ.)
13. Manaeva I. V. Cities of Russia: Classification and Typology // Regional Economy: Theory and Practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2018. Vol. 16. N 7 (454). P. 1235–1249. EDN XTCGKT (In Russ.)
14. Minakir P. A., Demyanenko A. N. Spatial Economics: Evolution of Approaches and Methodology // Spatial Economics [Prostranstvennaya ekonomika]. 2010. N 2. P. 6–32. EDN MWOPOH (In Russ.)
15. Naumov I. V., Sedelnikov V. M., Averina L. M. Evolution of Spatial Development Theories: Fundamental Characteristics and Modern Research Challenges // Journal of Economic Theory [Zhurnal ekonomicheskoy teorii]. 2020. Vol. 17. N 2. P. 383–398. EDN TXJTCH (In Russ.)
16. Nesterova N. N., Cherkasov V. A. Retrospective of Theories of Spatial Development in Regional Economics // Socio-Economic Phenomena and Processes [Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy]. 2015. Vol. 10. N 12. P. 52–57. EDN VOOLCR (In Russ.)
17. Oborin M. S., Pakhalov A. M., Sheresheva M. Yu. Effectiveness of Strategic Planning for the Development of Small Cities Based on a Network Coordination Mechanism // Moscow University Bulletin. Series 6: Economics [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika]. 2017. N 4. P. 100–117. EDN ZFRMSH (In Russ.)
18. Pechatkin V. V. The Concept of Regional Competitiveness as a Basis for Justifying and Implementing Strategic Development Priorities // Fundamental Research [Fundamental'nye issledovaniya]. 2017. N 10-1. P. 137–142. EDN ZNMAGX (In Russ.)
19. Rzun I. G., Starkova N. O. Managing Regional Competitiveness // Bulletin of NGIEI [Izvestiya NGIEI]. 2016. N 11 (66). P. 89–99. EDN XAMITH (In Russ.)
20. Sekushina I. A., Uskova T. V. Typology of Small and Medium-Sized Cities by Economic Profile and Position in the Settlement System. 2020. N 1 (67). P. 4–18. EDN RCOOOJ (In Russ.)
21. Silin Ya. P., Dvoryadkina E. B., Antipin I. A. Research on Strategic Development Priorities of a New Industrial City // Manager [Upravlenec]. 2018. Vol. 9. N 6. P. 2–16. EDN YYQJML (In Russ.)
22. Smirnov V. V. Theoretical Aspects of Regional Competitiveness Analysis: Preconditions, Methodology, Assessment // Regional Economy: Theory and Practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2008. N 5. P. 22–33. EDN ICIPXN (In Russ.)
23. Uskova T. V., Sekushina I. A. Strategic Priorities for the Development of Small and Medium-Sized Cities // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2021. Vol. 14. N 1. P. 56–70. EDN LLVQEK (In Russ.)
24. Frolov D. P., Solovyeva I. A. The Future of Territorial Development Strategies: An Analysis of Modern Methodologies // Regional Economy: Theory and Practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2016. N 10 (433). P. 28–45. EDN VVWDBEH (In Russ.)
25. Khabibovich A. A., Shakhlo R. Regional Competitiveness and Its Evaluation Method // Bulletin of Cherepovets State University [Vestnik Cherepovetskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2013. N 1 (54). P. 62–65. (In Russ.)
26. Antonescu D. Theoretical Approaches of Regional Development // MPRA Paper. 2012. N 60524.
27. Bogdański M. Modern Theories of Regional Development — a Review of Some Concepts // Oeconomia Copernicana. 2012. N 2 (3). P. 25–41.
28. Bristow G. Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness // Journal of Economic Geography. 2005. N 3 (5). P. 285–304.
29. Camagni R. Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital., Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 115–131.
30. Capello R. Location, Regional Growth and Local Development Theories // Aestimum. 2011. P. 1–25.

31. Capello R., Nijkamp P. Regional Growth and Development Theories Revisited. Edward Elgar Publishing, 2011.
32. Dawkins C. Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments // Journal of Planning Literature — J PLAN LIT. 2003. (18). P. 131–172.
33. Grassia M. G. [et al.] Regional Competitiveness: A Structural-Based Topic Analysis on Recent Literature // Social Indicators Research. 2022.
34. Huggins R., Izushi H., Thompson P. Regional Competitiveness: Theories and Methodologies for Empirical Analysis // Journal of CENTRUM Cathedra (JCC): The Business and Economics Research Journal. 2013. N 6 (2). P. 155–172. DOI:10.7835/jcc-berj-2013-0086.
35. Szwajnowska-Wysocka A. Theories of Regional and Local Development — Abridged Review // Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2009. N 12 (12). P. 75–90.

About the author:

Vladimir V. Dyadik, Senior Researcher of the Department of Social Policy in the North at the G. P. Luzin Institute of Economic Studies, Kola Science Center of the Russian Academy of Sciences (Apatity, Russian Federation), PhD econ.; v.dyadik@ksc.ru

Поступила в редакцию: 17.03.2025

Поступила после рецензирования: 23.05.2025

Бережливое инвестирование проектов технологического предпринимательства: новые принципы и подходы

Башкирова О. В.^{1, *}, Гаибова Т. В.²

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; *shedu@inbox.ru

² ООО «Норникель-Спутник», Москва, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В статье приведены результаты исследования применимости инструментов ответственного инвестирования в области высокорискового технологического предпринимательства как значимого фактора экономического развития в современных условиях.

Актуальность. Экономическая, социальная, экологическая среда, сложившаяся за последние несколько десятков лет, а также влияние системного политического кризиса, вызвавшего необходимость активного развития отечественных технологических цепочек и смещения центров образования добавленной стоимости, оказывают разнонаправленное воздействие на процесс инвестирования в указанной области. Выбор технологических проектов при инвестировании оказывается затруднен необходимостью соответствовать принципам устойчивого развития.

Цель данного исследования — разработать принципы бережливого инвестирования, призванные снизить риски финансовых вложений экономических субъектов и одновременно учитывающие экономические, социальные и экологические последствия технологических инноваций.

Метод — в исследовании был применен комплексный метод: адаптация концепции бережливого мышления в контекст положений и инструментов устойчивого развития, социально ориентированной и зеленой экономики. Гипотеза № 1. Разработка принципов бережливого инвестирования должна быть основана на принципах бережливого мышления, которые целесообразно объединить в домены взаимосвязанных и взаимозависимых факторов для наиболее полного отражения ранее не учитываемых при оценке инвестиций экологических факторов. Гипотеза № 2. Принципы бережливого инвестирования должны учитывать баланс интересов как акторов технологических проектов, так и всех заинтересованных сторон.

Выводы. Выделены следующие домены бережливого мышления как основы разработки принципов бережливого инвестирования: цели устойчивого развития общества; информированность участников проектов и заинтересованных сторон; развитие творческого потенциала команды; извлечение и накопление знаний для поиска новых закономерностей в условиях высокой неопределенности. Сформулированы следующие группы принципов высокотехнологических проектов:

- принципы, учитывающие долговременную философию при описании целей и проведении оценки реализации проекта;
- принципы консенсуса, предусматривающие согласование целей и коллективного видения возможностей и неопределенности проектов;
- принципы непрерывного улучшения и совершенствования;
- принципы снижения вариативности (перегруженности), предусматривающие фокусировку на пространстве прорывных технологических решений.

Предлагаемые принципы направлены на повышение эффективности проектов и ускоренный переход к устойчивому росту экономики страны.

В заключение обсуждаются дальнейшие направления разработки методов и инструментов экспертной оценки проекта, гипотез и проектных альтернатив его развития на различных стадиях; указан вклад авторов в прикладные исследования по теме.

Ключевые слова: бережливое инвестирование, анализ проектных рисков, технологическое предпринимательство, инвестиционные решения, инклюзивный рост, модель инвестирования.

Для цитирования: Башкирова О. В., Гаибова Т. В. Бережливое инвестирование проектов технологического предпринимательства: новые принципы и подходы // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 89–107. EDN XOАUKG

Lean Investment of Technology Entrepreneurship Projects: New Principles and Approaches

Olga V. Bashkistrova^{1, *}, Tatyana V. Gaibova²

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; *shedu@inbox.ru

²Norilsk Nickel-Sputnik LLC, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The article presents the results of a study on the applicability of responsible investment tools in the field of high-risk technological entrepreneurship as a significant factor of economic development in modern conditions.

Relevance. The economic, social, and environmental environment that has developed over the past few decades, as well as the impact of the systemic political crisis, which has necessitated the active development of domestic technological chains and the shift of value-added education centers, have a multidirectional impact on the investment process in this area. The choice of technological projects for investment is complicated by the need to comply with the principles of sustainable development.

The purpose of this study is to develop principles of lean investment designed to reduce the risks of financial investments by economic entities and, at the same time, consider the economic, social and environmental consequences of technological innovations.

Method — a comprehensive method was applied in the study: adapting the concept of lean thinking into the context of the provisions and tools of sustainable development, socially oriented and green economy. **Hypothesis No. 1.** The development of principles of lean investment should be based on the principles of lean thinking, which it is advisable to combine into domains of interrelated and interdependent factors in order to fully reflect environmental factors that were not previously taken into account when evaluating investments. **Hypothesis No. 2.** The principles of prudent investment should take into account the balance of interests of both the actors of technological projects and all interested parties.

Conclusions. The following domains of lean thinking are identified as the basis for developing the principles of lean investment: the goals of sustainable development of society; awareness of project participants and stakeholders; development of the creative potential of the team; extraction and accumulation of knowledge to search for new laws in conditions of high uncertainty. The following groups of principles of high-tech projects are formulated:

- principles that take into account a long-term philosophy when describing goals and evaluating project implementation;
- consensus principles that provide for the alignment of goals and a collective vision of the possibilities and uncertainties of projects;
- principles of continuous improvement and improvement;
- principles of reducing variability (congestion), providing for a focus on the space of breakthrough technological solutions.

The proposed principles are aimed at improving the efficiency of projects and accelerating the transition to sustainable economic growth in the country.

In conclusion, further directions for the development of methods and tools for the expert assessment of the project, hypotheses and design alternatives for its development at various stages are discussed; the authors' contribution to applied research on the topic is indicated.

Keywords: Lean investing, project risk analysis, technology entrepreneurship; investment solutions, inclusive growth, investment model.

For citation: Bashkistrova O. V., Gaibova T. V. Lean Investment of Technology Entrepreneurship Projects: New Principles and Approaches // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 89–107. EDN XOAUKG

Введение

За последние несколько лет мир столкнулся с беспрецедентным количеством глобальных угроз и проблем. Экономические кризисы 2008 и 2014 гг., вызвавшие

нехватку банковского инвестиционного капитала [6] и породившие такое понятие, как «Новая нормальность»¹, смена общемировых тенденций экзистенциального характера — когда бизнес стал оказывать усиленное внимание своей экологической и социальной составляющей, пандемия коронавируса COVID-19, создавшая условия для вынужденного ускоренного перехода к цифровым механизмам деловой активности, и кризис системы международных отношений 2022 г., вызвавший необходимость структурной трансформации экономики России², показали необходимость разработки управленческих инструментов, в том числе инвестиционного характера, эффективных в условиях полной неопределенности и ломки устоявшихся международных экономических схем [16].

В этих условиях возрастает важность устойчивого инклюзивного роста за счет появления таких моделей развития бизнеса, которые оказывали бы ослабляющее влияние на возможные угрозы и позволяли максимально полно использовать возможности³. Это требует разработки новых инструментов, моделей и принципов инвестирования [2]. Целью данной работы является разработка принципов бережливого инвестирования, призванных снизить риски финансовых вложений экономических субъектов.

Постановка задачи

Рядом исследователей [7; 27] технологическое предпринимательство рассматривается как основной фактор выхода из кризисной ситуации⁴. Более того, инвестиции в новые технологии признаны международным научным сообществом как критический фактор развития инновационного потенциала стран [9; 14; 40]. Авторами в [1] было определено, что результаты инвестиционных проектов становятся фактором развития как экономических систем (от микроуровня организации до макроуровня — экономики страны), так и социальных институтов, а также способны оказать существенное влияние на сохранение экологии как среды обитания человека. «*Ответственное инвестирование* (концепция устойчивых финансов, устойчивых инвестиций), как новая модель финансирования, включает в себя гибкие, максимально индивидуализированные механизмы повышения деловой активности, учитывающие экономические, социальные и экологические последствия технологических инноваций» (Цит. по [2] на основе источников [4; 6; 25; 43]).

В настоящее время в мире и стране разработано достаточное количество документов⁵, в которых отражены концепции и инструменты устойчивого развития и инвестирования.

¹ Новая нормальность — состояние общества и экономики после кризиса, при котором восстановление с прежними уровнями рентабельности и доходности традиционных бизнесов оказывается невозможно.

² Доклад ЦБ России о денежно-кредитной политике, 11 мая 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/40972/2022_02_ddcp.pdf (дата обращения: 28.05.2024).

³ Доклад о целях в области устойчивого развития, 2020 [Электронный ресурс] // ООН, 2020. URL: <https://www.un.org/en/desa/sustainable-development-goals-report-2020> (дата обращения: 12.09.2024).

⁴ Technology and innovation report 2021. Catching technological waves. Innovation with equity [Электронный ресурс] // United Nation, Geneva, 2021, URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3926808?v=pdf> (дата обращения: 13.09.2024).

⁵ Доклад ООН Technology and innovation report, 2021, Catching technological waves. Innovation with equity [Электронный ресурс] // United Nation, Geneva, 2021, URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3926808?v=pdf> (дата обращения: 13.09.2024); Доклад ООН Financing for Sustainable Development Report, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/ru/desa/2020-financing-sustainable-development-report> (дата обращения: 11.08.2024); Указ о национальных целях развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России, URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986> (дата обращения: 17.01.2025);

Среди наиболее значимых из них стоит указать [1]:

- Принципы ответственного инвестирования (PRI — *principles for responsible investment*) (Цит. по [2]) — подход к инвестированию, который направлен на учет экологических, социальных и управленческих (ESG — *Environmental, Social, Governance*) факторов в инвестиционных решениях, чтобы лучше управлять рисками и генерировать устойчивую, долгосрочную отдачу⁶.
- Положение о таксономии устойчивого финансирования ЕС 2020⁷ — классификатор проектов для экологических целей.
- Проект социальной таксономии⁸, в котором указано, что инвесторы рассматривают социальные инвестиции как возможности, но признают, что не принимают во внимание социальные факторы при принятии инвестиционных решений.
- Аналитические отчеты, рассматривающие проблемы интеграции ESG-принципов в процесс инвестирования до и после наступления пандемии⁹.

Национальные цели развития РФ до 2030 года¹⁰, принятые Указом Президента РФ от 21 июля 2020 г., созвучны глобальной повестке дня — также учитывают факторы и обстоятельства, связанные с пандемией и экономическим кризисом и напрямую перекликаются с ЦУР, в том числе в части сохранения населения, здоровья и благополучия людей, обеспечения достойного эффективного труда и успешного предпринимательства¹¹.

Принципы ответственных инвестиций [Электронный ресурс]. ЮНЕП, 2008. URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> (дата обращения: 12.02.2025); The Green Investment Principle (GIP) for the Belt and Road, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://greenfndc.org/> (дата обращения: 11.09.2024); Отчет ООН Draft Report by Subgroup 4: Social Taxonomy, 2021 [Электронный ресурс]. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-07/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf (дата обращения: 22.11.2024); Национальные проекты 2021 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 11.10.2024); Доклад о работе двадцать четвертой сессии (17–21 мая 2021 года) [Электронный ресурс] // Экономический и Социальный Совет ООН, 2021. URL: <https://documents.un.org> (дата обращения: 28.08.2024); Доклад аналитического агентства McKinsey & Company, Next-gen Technology transformation in Financial Services, 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Next-gen%20technology%20transformation%20in%20financial%20services/Next-gen-technology-transformation-in-financial-services.pdf> (дата обращения: 15.08.2024); Отчет Gartner, Trends Drive the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-drive-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2020> (дата обращения: 15.09.2024) и др.

⁶ Исследование института CFA Environmental, Social, and Governance Issues in Investing. A Guid for Investment Professional. Position paper [Электронный ресурс] // CFA, CIPM, October, 2015. URL: <https://www.bankenverband.li/application/files/2715/5412/5395/esg-issues-in-investing-a-guide-for-investment-professionals.pdf> (дата обращения: 08.12.2024).

⁷ Доклад ООН Testing the application of the EU Taxonomy to core banking products: high level recommendations [Электронный ресурс] // United Nations Environment Program Finance Initiative & The European Banking Federation (EBF), january, 2021. URL: <https://www.unepfi.org/industries/banking/eu-taxonomy-testing-core-banking-products/> (дата обращения: 10.10.2024).

⁸ Доклад ООН Draft Report by Subgroup 4: Social Taxonomy [Электронный ресурс] // Platform on sustainable finance, July, 2021. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-07/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf (дата обращения: 09.11.2023).

⁹ ESG-интеграция: рынки, методы и данные//CFA Institute, 2019 и ESG-банкинг в России. Исследование [Электронный ресурс] // Deloitte, Ассоциация банков России, май 2021. URL: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/93a/aigrx13wiikog62ux0iklpm58wzwd4/esgintegrationinrussia-marketspracticesanddata_rus1_ibt_clean..._921024.pdf (дата обращения: 08.08.2024).

¹⁰ Указ о национальных целях развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986> (дата обращения: 17.01.2025).

¹¹ Национальные проекты [Электронный ресурс] // Портал Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 18.09.2023).

Несмотря на достаточно большое количество разработанных регламентов, инвестиционные решения принимаются, как правило, без внимания к аспектам экологической и социальной ответственности. Во многом это обусловлено непрозрачностью бизнеса и отсутствием или недоступностью нефинансовой (экологической, социальной и управленческой) информации [5].

Принимая во внимание вышеобозначенные факторы, оценка будущих экономических и стратегических эффектов для финансовых организаций при реализации как внутренних, так и внешних проектов — затруднена [1]. Отсутствие методологии выявления направлений инвестирования в [15; 31] определено как одна из основных причин провала достаточно высокого процента инновационных проектов.

Таким образом, задача разработки методологии бережливого предпринимательства с учетом принципов ответственного инвестирования [1] является актуальной научной проблемой и имеет большое значение для структурной трансформации экономики страны.

Методический инструментарий, предлагаемый подход к формированию принципов бережливого инвестирования

В ряде работ отмечается сложность¹² поставленной задачи [8]. В исследованиях [26; 33] предложены различные инструменты и практики бережливого мышления без анализа общей картины. При этом выявлена необходимость дальнейшей системной интеграции подходов устойчивости и бережливого мышления [29].

Авторами в [2] описаны основные идеи предлагаемой методики выбора направлений инвестирования в рамках концепции устойчивого развития.

В настоящей статье будут описаны сформулированные авторами принципы бережливого инвестирования как результат перенесения концепции бережливого мышления в комплексный контекст, позволяющий учесть при постановках задач выбора направлений инвестирования следующие особенности [2]:

- устойчивого развития и ответственного инвестирования;
- экспериментирования и обучения при разработке и ведении проектов технологического предпринимательства (концепция «бережливый стартап») [20, с. 169–189; 29] вместо формального бизнес-планирования;
- быстрого развития и влияния новых технологий в цифровую эпоху (в основном информационных и коммуникационных) на экономику и социум, обеспечивающее как положительные эффекты, так и угрозы неравенства [10; 25].

Адаптация концепции бережливого мышления в предлагаемый комплексный контекст позволит не только строить более быстрые и гибкие инновационные процессы, что особенно важно в неопределенных и динамических средах [42], но и обеспечить соблюдение требований сегодняшней проблемной ситуации.

С точки зрения системного подхода для построения концепции принятия решений при выборе направлений инвестирования в текущих условиях, а также при наступлении новых кризисов необходимо выделение следующих элементов:

- целей и критериев принятия решений — в рамках рассматриваемой проблемы таковыми являются цели устойчивого развития и ответственного финансирования, их роль обоснована авторами в [2];
- методов и инструментов выявления проектных альтернатив — в условиях высокой неопределенности это затруднительно, с одной стороны, а с другой — это возможности. Нужна информированность и творческие идеи;

¹² ESG-интеграция: рынки, методы и данные [Электронный ресурс] // CFA Institute, 2019. URL: <https://clck.ru/Rsexy> (дата обращения: 09.09.2024).

- механизма накопления информации о проблемах, принятых решениях и их последствиях — для выявления скрытых закономерностей и последующего их использования при планировании других проектов.

Поэтому при адаптации **принципов бережливого мышления** в комплексный контекст авторами было выделено четыре домена:

- ответственное финансирование — как обязательное условие достижения целей устойчивого развития;
- информированность и прозрачность — как обязательное условие для эффективного взаимодействия участников проектов технологического предпринимательства и заинтересованных сторон;
- творческий потенциал команды проекта и каждого отдельного участника — как важное условие эффективной генерации идей на ранних стадиях разработки проекта и оценки его возможностей. В соответствии с концепцией бережливого мышления важную роль играют люди (бережливый стартап — инвестиции в команду команд);
- извлечение и накопление знаний — для поиска новых закономерностей в условиях высокой неопределенности.

Концепция формирования принципов бережливого инвестирования представлена на рис. 1.

Первый домен и его роль в формировании принципов бережливого инвестирования подробно рассмотрен авторами в [2, с. 98–115]. Остальные домены — информированность и прозрачность, извлечение и накопление знаний, использование



Рис. 1. Подход к формированию принципов бережливого инвестирования

Fig. 1. Approach to the formation of principles of frugal investment

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

творческого потенциала команды и отдельного участника — выходят сегодня на новый качественный уровень. Это становится возможным благодаря современным технологиям цифровизации. Оцифровка обмена информацией и методов коммуникации оказывают большое влияние на обмен идеями и процессы принятия решений [20, с. 169–189].

Результаты исследования

В табл. 1 приведены формулировки принципов бережливого инвестирования проектов технологического предпринимательства, разработанные авторами на основе адаптации принципов бережливого мышления в комплексный контекст, описанный в предыдущем разделе.

Таблица 1

Результаты адаптации принципов бережливого мышления

Table 1. Results of adaptation of lean thinking principles

Принципы бережливого мышления	Принципы бережливого инвестирования проектов технологического предпринимательства в условиях социального дистанцирования
1	2
Долговременная философия	Принцип 1. Цели инвестирования проектов технологического предпринимательства базируются на понимании парадигмы приоритетов общественного развития в долгосрочном периоде, отраженных в Целях устойчивого развития ООН, Национальных целях развития РФ, ESG-принципах ответственного инвестирования (Цит. по [2]). Принцип 2. Комплексная оценка возможностей и реализуемости проекта с учетом целеполагания участников экосистемы инвестирования, а также связей и отношений между ними в процессе инвестирования, разработки и реализации проекта (Цит. по [2]). Принцип 3. Оценка эффективности генерирования гипотез, результатов их тестирования и формирования проектных альтернатив на длинном цикле для извлечения уроков, выявления скрытых закономерностей ранних этапов проекта и их дальнейшего использования в процессах инвестирования [18; 30].
Консенсус	Принцип 4. Взаимное согласование целей ответственного инвестирования при отборе проектов для инвестирования [32]. Принцип 5. Формирование коллективного видения возможностей и неопределенности проекта участниками виртуальной кросс-функциональной команды с включением представителей разработки продукта, маркетинга, продаж, поддержки [7]¹.
Непрерывное улучшение на пути к совершенствованию	Принцип 6. Неоднозначность формирования концепции проекта в начале каждой итерации жизненного цикла проекта [13]. Принцип 7. Непрерывная вовлеченность участников виртуальной команды и процесса инвестирования в процесс создания потребительской ценности [18]. Принцип 8. Управление развитием каждого участника внутренней «команды команд» [31].

1	2
	Принцип 9. Приоритетность инвестиций в «команду команд» на начальных этапах применения принципов бережливого инвестирования [17; 20].
Уменьшайте вариативность и перегруженность	Принцип 10. Фокусировка на пространстве проблем при формировании гипотез и альтернатив для проектов постепенных инноваций ² . Принцип 11. Фокусировка на пространстве решений при формировании гипотез и альтернатив для проектов прорывных инноваций ³ . Принцип 12. Отбор гипотез для экспериментирования на основе прогноза информативности гипотезы с учетом стоимости и времени тестирования [12; 23; 37] ⁴ .
Управляйте нормативами	Принцип 13. Поддержка проектов с заметными социальными преимуществами и положительными побочными эффектами ⁵ . Принцип 14. Регулярная адаптация риск-аппетита с учетом парадигмы приоритетов общественного развития в долгосрочном периоде ⁶ .
Простое визуальное управление	Принцип 15. Достаточная информированность на уровне рабочего места каждого участника виртуальной команды [19]. Принцип 16. Мобилизация творческих способностей участников виртуальной команды на основе использования инструментов визуального управления для каждой неформализованной или слабоформализованной задачи [20].
Помогайте партнерам быть бережливыми, помогайте им улучшаться и расти вместе для долгосрочной взаимной выгоды	Принцип 17. Содействие развитию партнеров по экосистеме инвестирования при разработке совместных сервисов с целью снижения риска открытия рынка инвестирования для неподготовленных инвесторов ⁷ . Принцип 18. Содействие прозрачности — сбор и раскрытие информации о результатах ESG-оценки отобранных для инвестирования проектов, а также конечных результатов реализации проектов ⁸ : заинтересованным группам общества и регуляторным органам государства с целью мониторинга и оптимизации регуляторной политики; соинвесторам, другим участникам финансового рынка, субъектам предпринимательства — инициаторам, разработчикам и владельцам проектов — для обучения и повышения осведомленности; сотрудникам финансовой организации — для вовлечения в процесс инициирования инноваций (Цит. по [2]).

Примечания: ¹ См. также: Доклад ООН Technology and innovation report, 2021, Catching technological waves. Innovation with equity [Электронный ресурс] // United Nation, Geneva, 2021, URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3926808?v=pdf> (дата обращения: 13.09.2024).
² Maurya A. Running lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works // O'Reilly and Associates. 2012. URL: https://pdfgoal.com/downloads/running_lean_iterate_from_plan_a_to_a_plan_that_works_lean_series (дата обращения: 20.09.2021).
³ Там же.
⁴ См. также: 5 Trends Drive the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2020; Three horizons framework, 2016.
⁵ Testing the application of the EU Taxonomy to core banking products: high level recommendations [Электронный ресурс] // United Nations Environment Program Finance Initiative & The European Banking Federation (EBF), January, 2021. URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2021/01/Testing-the-application-of-the-EU-Taxonomy-to-core-banking-products-EBF-UNEPFI-report-January-2021.pdf> (дата обращения: 10.09.2024); Практические рекомендации банковского

сообщества по внедрению ESG-банкинга в России [Электронный ресурс] // Ассоциация банков России, февраль, 2021. URL: https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf (дата обращения: 10.09.2024); ESG-банкинг в России. Исследование [Электронный ресурс] // Deloitte, Ассоциация банков России, май 2021. URL: https://asros.ru/upload/iblock/387/ihth197wie0u20lxdxki74di4vbj3ylm/ESG_banking-v-Rossii_web_rus.pdf (дата обращения: 20.09.2024). ⁶ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал [Электронный ресурс] // Банк России, 2021. URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf (дата обращения: 20.09.2024). ⁷ Банк России. Доклад для общественных консультаций. Экосистемы: подходы к регулированию [Электронный ресурс]. М., 2021. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.07.2024). ⁸ Доклад ООН Financing for Sustainable Development Report, 2020; ООН: Доклад о целях в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/ru/desa/2020-financing-sustainable-development-report> (дата обращения: 11.08.2024); Банк России. Доклад для общественных консультаций. Экосистемы: подходы к регулированию [Электронный ресурс]. М., 2021. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.07.2024).

Источник: составлено авторами в [1].

Взаимосвязь предлагаемых принципов с доменами комплексного контекста, представленными на рис. 1, отражена в табл. 2. Наличие связи обозначено знаком «+».

Таблица 2

Взаимосвязь принципов бережливого инвестирования с доменами комплексного контекста

Table 2. Relationship of Lean Investing Principles to Complex Context Domains

Принципы бережливого мышления	Принципы бережливого инвестирования	Ответственное финансирование	Возможности цифровизации		
			Информированность и прозрачность	Творческий потенциал	Извлечение и накопление знаний
Долговременная философия	1	+	—	—	—
	2	+	+	+	—
	3	—	+	+	+
Консенсус	4	+	+	+	—
	5	—	+	+	+
Непрерывное улучшение	6	—	+	+	+
	7	—	+	+	+
	8	—	—	+	+
	9	+	+	+	+
Уменьшайте вариативность и перегруженность	10	+	+	+	+
	11	+	+	+	+
	12	—	+	+	+
Управляйте нормативами	13	+	+	—	+
	14	+	+	—	+
Простое визуальное управление	15	—	+	+	—
	16	—	+	+	—
Помогайте партнерам быть бережливыми	17	—	+	—	+
	18	+	+	—	+

Источник: составлено авторами.

Далее кратко охарактеризованы особенности реализации каждого принципа, в том числе с учетом необходимой адаптации к выделенным ранее двум ролям финансовых организаций в процессе освоения инноваций.

Принципы 1, 2, 17 подробно рассмотрены в [2].

Принцип 3. Оценка эффективности генерирования гипотез, результатов их тестирования и формирования проектных альтернатив на длинном цикле для извлечения уроков, выявления скрытых закономерностей ранних этапов проекта и их дальнейшего использования в процессах инвестирования.

Проведенный обзор научных исследований в области причин неудач проектов технологического предпринимательства на ранних стадиях проектов [11; 15; 19; 31] показал, что все они сводятся к следующим положениям:

- 1) отсутствие методологии ранних стадий проектов технологического предпринимательства;
- 2) отсутствие действенных данных и эффективной аналитики;
- 3) ранние стадии роста занимают гораздо больше времени и ресурсов, чем считалось ранее.

Большинство инвестиционных решений принимаются на основе инстинкта (эвристики) инвестора, который может иметь или не иметь опыта в данном секторе, потому решения часто бывают предвзятыми. Инвестиционная среда становится все более сложной, количество факторов анализа растет. Для использования арсенала современных методов искусственного интеллекта с целью выявления закономерностей ранних стадий проектов технологического предпринимательства необходимо анализировать эффективность этапа планирования и экспериментирования для уже принятых решений и реализованных проектов, собирая и накапливая информацию о рассматриваемых гипотезах, подходах к их выявлению, результатах тестирования.

Принцип 4. Взаимное согласование целей ответственного инвестирования при отборе проектов для инвестирования.

Процесс инвестирования, как и процесс цифровой трансформации организации, все больше носит коллективный характер, как по типу принятия решения, так и по типу его реализации [34]. Поэтому взаимное согласование целей инвестирования становится сегодня обязательным для эффективной деятельности организации [24; 32].

Принцип 5. Формирование коллективного видения возможностей и неопределенности проекта участниками кроссфункциональной команды с включением представителей разработки продукта, маркетинга, продаж, поддержки.

Проекты технологического предпринимательства характеризуются высоким уровнем неопределенности. При определении концепции и содержания проекта, формировании гипотез для тестирования невозможно однозначно интерпретировать набор возможных событий проекта [38, с. 56–91]. Это требует рассмотрения проекта с различных точек зрения, коллективного анализа и поиска консенсуса по спорным вопросам. Особенно важно для этапа интеграции проекта в существующий бизнес [7; 35]. Поэтому необходимо объединять в команду проекта представителей различных подразделений, которые будут участвовать в интеграции, в том числе на этапах определения гипотез и их тестирования.

Принцип 6. Неоднозначность формирования концепции проекта в начале каждой итерации жизненного цикла проекта.

Большинство исследователей и практиков по управлению проектами подчеркивают значимость качественной проработки концепции проекта для его успеха [13; 22, с. 947]. Подчеркивается также важность рассмотрения альтернативных вариантов для принятия качественного решения [21]. Использование гибкого подхода к разработке проекта обеспечивает возможность многократной корректировки концепции

продукта и содержания проекта по результатам экспериментирования. Определение гипотез и сценариев их тестирования на каждой итерации с учетом возможных вариантов проекта позволяет определить оптимальный вариант реализации с учетом информации, полученной при экспериментировании.

Принцип 7. Непрерывная вовлеченность участников виртуальной команды и процесса инвестирования в процесс создания потребительской ценности.

Принцип 8. Управление развитием каждого участника внутренней «команды команд».

Принцип 9. Приоритетность инвестиций в «команду команд» на начальных этапах применения принципов бережливого инвестирования.

Принципы 7, 8, 9 отражают первостепенную значимость человеческого капитала [23; 29; 28, с. 219]. Для организационных моделей финансовых организаций нынешнего этапа характерен переход от бирюзовых предприятий, функционирующих по принципу самоуправляемых команд, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, к перламутровым предприятиям, когда воссоздается на новом уровне утраченная многоцелевая иерархическая структура управления, существенно расширяются цифровизированная и виртуальная сферы предприятия, фокусируется внимание на развитии системного менеджмента [3]. Важной особенностью для проектной деятельности и поддержки принятия решений является характерная как для бирюзовых, так и для перламутровых моделей возможность сочетать иерархию и равноправие работников. Необходима организационная поддержка сотрудников, иницирующих идеи, ИКТ-инструменты визуализации для поддержки командных обсуждений при поиске идей, а также подход к формированию проектных команд на основе концепции бережливого портфеля с выстраиванием индивидуальных траекторий профессионального развития каждого сотрудника при переходе с проекта на проект в соответствии со стратегией цифровой трансформации [39].

Принцип 10. Фокусировка на пространстве проблем при формировании гипотез и альтернатив для проектов постепенных инноваций.

Принцип 11. Фокусировка на пространстве решений при формировании гипотез и альтернатив для проектов прорывных инноваций.

Принцип 12. Отбор гипотез для экспериментирования на основе прогноза информативности гипотезы с учетом стоимости и времени тестирования.

Принципы 10, 11, 12 раскрывают смысл принципа 6 — о необходимости учета многовариантности проекта при оценке его возможностей и принятия решения об инвестировании. С одной стороны, нужно принимать решения, основываясь на различных вариантах, путем достижения консенсуса при обсуждении отобранных гипотез и последующего формирования проектных альтернатив по результатам тестирования [13]. С другой стороны, необходимо уменьшить вариативность и перегруженность при планировании и управлении инвестициями [12, с. 36–72]. Цель отбора гипотез для тестирования — обеспечить достаточный уровень обоснованности принимаемых решений. Нужна фокусировка на точке принятия решения с учетом целеполагания компании и в зависимости от стадии разработки проекта, от количества и результатов предыдущих раундов инвестирования, в зависимости от затрат и результативности при проверке гипотез и экспериментировании.

В рамках реализации принципов 10, 11, 12 бережливого инвестирования предлагается использовать для выявления гипотез на различных стадиях метод морфологического анализа [37], позволяющий охватить поле проблем и поле решений путем перебора возможных сочетаний значений факторов, значимых для текущего этапа разработки проекта, и сделать более организованным и осознанным процесс коллективного обсуждения гипотез участниками виртуальной команды

проекта и их отбора для последующего тестирования. В качестве вспомогательного инструмента предлагается использовать понятие «информативности гипотезы для прогнозирования проекта» с одновременным учетом временных и стоимостных затрат тестирования, формирующих основной объем инвестиций текущего раунда (рис. 2).

Метрики информативности гипотезы должны учитывать влияние гипотезы на изменения продукта, бизнес-метрик, метрик качества и удобства использования (в случае цифрового продукта) в привязке к различным сегментам пользователей. Предложенная идея может быть реализована в виде BI-приложения, позволяющего членам виртуальной команды при обсуждении гипотез в режиме реального времени получать информацию о значимости гипотезы для прогнозирования, уровня снижения неопределенности при получении положительного или отрицательного результата будущего тестирования, повышая уровень информированности и вовлечения в процесс формирования потребительской ценности в рамках проекта.

Принцип 13. Поддержка проектов с заметными социальными преимуществами и положительными побочными эффектами.

При принятии решения об инвестировании на каждом раунде в соответствии с концепцией методики инвестор должен руководствоваться набором целевых показателей:

- стратегических — на уровне деятельности финансовой организации-инвестора;
- показателей ответственного инвестирования [41].

Для получения финансирования на текущем раунде проекта виды экономической деятельности в проектах должны [36]:



Рис. 2. Концепция отбора гипотез для тестирования

Fig. 2. Concept of selecting hypotheses for testing

Источник: составлено авторами.

- вносить существенный вклад как минимум в одну стратегическую цель финансовой организации-инвестора;
- не наносить существенного вреда ни одной из других социальных/экологических целей;
- соответствовать надежным и научно обоснованным критериям отбора.

Принцип 14. Регулярная адаптация риск-аппетита с учетом парадигмы приоритетов общественного развития в долгосрочном периоде.

Риск-аппетит должен стать неотъемлемой частью принятия инвестиционных решений и интеграции управления рисками с планированием проектов¹³. Приоритеты общественного развития должны быть учтены как ограничения при формировании подхода к определению риск-аппетита. Необходима регулярная адаптация риск-аппетита, чтобы он стал работающим инструментом при принятии инвестиционного решения.

Принцип 15. Достаточная информированность на уровне рабочего места каждого участника виртуальной команды.

Принцип 16. Мобилизация творческих способностей участников виртуальной команды на основе использования инструментов визуального управления для каждой неформализованной или слабоформализованной задачи.

На смену традиционным методам стимулирования творчества пришли технологические инновации, такие как искусственный интеллект (AI), виртуальная реальность (VR) и Интернет вещей (IoT) [34]. Цифровые технологии могут быть использованы для поддержки творческого мышления на ранних стадиях разработки проекта и оценки его возможностей. Оцифровка обмена информацией и методов коммуникации оказали большое влияние на обмен идеями и процессы принятия решений.

Принцип 18. Содействие прозрачности — сбор и раскрытие информации о результатах ESG-оценки отобранных для инвестирования проектов, а также конечных результатов реализации проектов [1].

Данный принцип обращен к заинтересованным группам общества и регуляторным органам государства с целью обобщения, мониторинга и оптимизации регуляторной политики, соинвесторам, другим участникам финансового рынка, субъектам предпринимательства-инициаторам, разработчикам и владельцам проектов — для обучения и повышения осведомленности, сотрудникам финансовой организации — для вовлечения в процесс инициирования инноваций¹⁴. Чем раньше будет сформирована система сбора необходимой информации на уровне отдельного проекта, отдельной организации, на национальном и глобальном уровнях — тем скорее будут получены результаты ее обобщения и построения прогностических моделей развития, более качественными будут принимаемые решения¹⁵.

Заключение

В данном исследовании был применен комплексный подход к формулированию принципов ответственного инвестирования, что позволило авторам учесть влияние

¹³ Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал [Электронный ресурс] // Банк России, 2021. URL: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32168/overview_2020.pdf (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁴ Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. Апрель 2021 [Электронный ресурс] // Банк России, 2021. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 18.09.2024).

¹⁵ Доклад о целях в области устойчивого развития, 2020 [Электронный ресурс] // ООН, 2020. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020-Russian.pdf> (дата обращения: 18.09.2024).

разнонаправленных факторов при принятии инвестиционных решений, включая те, которым ранее было уделено недостаточно внимания, — факторам экологии и социума при принятии инвестиционных решений. Данный подход позволяет выбрать *направление технологического инвестирования*.

Предложенные принципы бережливого инвестирования являются прикладной научной основой разработки практических методов и инструментов:

- экспертной оценки проекта на различных стадиях принятия инвестиционного решения (при необходимости внутренней и внешней экспертизы);
- формирования проектных и продуктовых команд;
- формирования гипотез развития проекта на различных стадиях принятия инвестиционного решения, их анализ и отбор для последующего тестирования;
- оценки полноты покрытия области проектных альтернатив областью проведенных экспериментов.

Практическая реализация и использование инструментов на основе предлагаемого авторами подхода и сформулированных принципов бережливого инвестирования позволят финансовым компаниям осваивать новации, развивать новые организационные формы и модели развития, основанные на новейших цифровых технологиях, в условиях современных вызовов.

Литература

1. Научно-исследовательская работа «Анализ ситуации и поиск способов выхода организаций из кризиса после пандемии». М. : Финансовый университет при Правительстве РФ, 2021.
2. Гаибова Т. В., Башкирова О. В. Бережливое инвестирование как инструмент устойчивого развития в эпоху постковида // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 98–115. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-98-115>.
3. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития. М. : Издательский дом «Научная библиотека», 2021.
4. Львова Н. А., Коршунов О. Ю., Рахимов З. Ю. Внедрение парадигмы устойчивых финансов в стратегию развития финансового рынка ЕАЭС // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 1. С. 32–42. EDN DQBOQR
5. Петренко Л. Д. ESG-критерии в практике принятия инвестиционных решений // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 11 (101). Ч. 2. С. 100–102. URL: <https://research-journal.org/economical/esg-kriterii-v-praktike-prinyatiya-investicionnykh-reshenij/> (дата обращения: 17.09.2024).
6. Новые инструменты привлечения финансирования для развития технологических компаний: практика использования и перспективы развития в России: аналитический доклад / Центр стратегических разработок. НИУ ВШЭ. Москва, 2018, 98 с. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/d43/d43abe96c5e5a9cc5dea8c673f5028e1.pdf> (дата обращения: 20.09.2024).
7. Aghion Ph., Antonin C., Bunel S. The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations // Belknap Press, Cambridge, MA, 2021.
8. Ari-Veikko Anttiroiko. Tampere University. Contextualizing National and Urban Responses to the COVID-19 Outbreak in East and West. International Journal of E-Planning Research. Vol. 10. Iss. 2, April-June 2021. DOI: 10.4018/IJEPR.20210401.0a1.
9. Audretsch D. B. Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy // Journal of Evolutionary Economics. 2000. Vol. 10. P. 17–34.
10. Audretsch D. B. Innovation, growth and survival // International Journal of Industrial Organization. 1995. Vol. 13. P. 441–457.
11. Berea A., Maxwell D. A Bayesian Model for Investment Decisions in Early Ventures // Intech Open Book Series, 2017. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/56398> (дата обращения: 20.09.2024).
12. Blank S. Why the lean startup changes everything // Harv. Bus. Rev. 2013. N 91. P. 63–72.
13. Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., Spina C. Scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial // Manag. Sci forth coming. 2019. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3249> (дата обращения: 20.09.2024).

14. Carre M.A. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, 2010.
15. Commercialising innovation: a systematic new approach // Cartezia Whitepaper on Commercialising Innovation, Nov. 2019. URL: <http://vyakarnam.com/wp-content/uploads/2020/02/The-Triple-Chasm-Approach-to-Commercialising-Innovation-White-Paper-Dec-2019.pdf> (дата обращения: 18.09.2024).
16. COVID-19, Technology, and Polarizing Jobs. ADB BRIEFS. N 147. 2020/08. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/623036/covid-19-technology-polarizing-jobs.pdf> (дата обращения: 18.09.2021).
17. Eisenmann T. R., Ries E., Dillard S. Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. Entrep Manag Case No 812-095 // Harvard Bus Sch. Harvard, 2021. P. 1–26.
18. Ewens M., Nanda R., Rhodes-Kropf M. Cost of Experimentation and the Evolution of Venture Capital Michael // NBER Working Paper 24523, 2018. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24523/w24523.pdf (дата обращения: 20.09.2024).
19. Fernández-Macías E., Bisello M. A Taxonomy of Tasks for Assessing the Impact of New Technologies on Work // JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. 2020. N 04. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231336/1/jrc-wp1et202004.pdf> (дата обращения: 20.09.2024).
20. Frederiksen D. L., Brem A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup Approach // International Entrepreneurship Management Journal. 2017. N 13. P. 169–189.
21. Gambardella A., Camuffo A., Cordova A., Spina C. A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial // Forthcoming in Management Science. October 16, 2018. URL: <https://ideas.repec.org/a/inm/ormnsc/v66y2020i2p564-586.html> (дата обращения: 20.09.2024).
22. Ghezzi A. Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: Effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. Technological // Forecasting and Social Change. 2019. N 146. P. 945–960.
23. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches // Journal of Business Research. 2018. N 110. URL: https://www.researchgate.net/publication/325955069_Agile_Business_Model_Innovation_in_Digital_Entrepreneurship_Lean_Startup_Approaches (дата обращения: 20.09.2024).
24. Gregori P., Holzmann P. Digital sustainable entrepreneurship: a business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation // J Clean Prod 2020. 272: 122817. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817> (дата обращения: 14.10.2021).
25. Hayat U., Orsagh M. Environmental, social, and governance issues in investing: a guide for investment professionals. CFA Institute, 2015.
26. Heo Jai Chul. China's Governance of COVID-19: Achievements and Limitations // SSRN Electronic Journal — Jan 1, 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3916569 (дата обращения: 01.10.2024).
27. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever // McKinsey & Company 17.06.2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> (дата обращения: 20.09.2024).
28. Kozhakhmetova A., Zhidebekkyzy A., Turginbayeva A., Akhmetova Z. Modelling of project success factors: A cross-cultural comparison // Economics & Sociology. 2019. N 12. P. 219–234. URL: https://www.economics-sociology.eu/files/13S_745_Kozhakhmetova%20et%20al.pdf (дата обращения: 20.09.2024).
29. Laurent T. (CEO of Akselos). Structural Digital Twin Software for Large Energy Infrastructure. URL: <https://akselos.com/> (дата обращения: 04.02.2024).
30. Phadke U., Vyakarnam Sh. Camels Tigers & Unicorns: Rethinking Science and Technology enabled innovation. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/337050862_Camels_Tigers_Unicorns_Rethinking_Science_and_Technology_enabled_innovation (дата обращения: 20.09.2024).
31. Siebert J., Keeney R. Creating More and Better Alternatives for Decisions Using Objectives // Operations Research. 2015. N 63. P. 1144–1158. URL: https://www.researchgate.net/publication/281740278_Creating_More_and_Better_Alternatives_for_Decisions_Using_Objectives (дата обращения: 20.09.2024).
32. Schwarz E.J., Gregori P., Krajer I. et al. Entrepreneurial lean thinking for sustainable business modeling: a workshop design for incumbent firms // Nachhaltigkeits Management Forum. 2021. 29, 41–55. URL: <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00508-y> (дата обращения: 14.10.2023).

33. *Sobrosa Neto R. C. et al.* The fourth industrial revolution and the coronavirus: a new era catalyzed by a virus. *Research in Globalization* 2 (2020) 1000242. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100024> (дата обращения: 24.04.2024).
34. *Soltanifar M., Hughes L. Göcke.* Digital Entrepreneurship Impact on Business and Society // *Future of Business and Finance*. 2021. URL: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/43282/2021_Book_DigitalEntrepreneurship.pdf?sequence=1 (дата обращения: 20.09.2024).
35. Technology and innovation report 2021. *Catching technological waves. Innovation with equity* // United Nation, Geneva, 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf (дата обращения: 15.09.2024).
36. Testing the application of the EU Taxonomy to core banking products: high level recommendations // United Nations Environment Program Finance Initiative & The European Banking Federation (EBF), January, 2021. URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2021/01/Testing-the-application-of-the-EU-Taxonomy-to-core-banking-products-EBF-UNEPFI-report-January-2021.pdf> (дата обращения: 10.09.2024).
37. *Ritchey T.* A Morphology of Theories of Emergence // *Acta Morphologica Generalis*. 2014. URL: <https://philpapers.org/rec/TOMAMO-2> (accessed: 20.09.2024).
38. *Urasadettan J.* The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units // *Management*. 2019. N 22 (1). P. 56–91. URL: <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3867> (дата обращения: 20.09.2024).
39. *Weissbrod I., Bocken N. M. P.* Developing sustainable business experimentation capability — a case study // *J Clean Prod*. 2017. 142: 2663–2676. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616318431?via%3Dihub> (дата обращения: 14.10.2024).
40. *Wennekers S., Thurik R.* Linking Entrepreneurship and Economic Growth // *Small Business Economics*. 1999. N 13. P. 27–55.
41. *Xu W., Qin X., Li X. et al.* Developing China's workforce skill taxonomy reveals extent of labor market polarization // *Humanit Soc Sci Commun*. 2021. N 8: 187. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00862-2> (дата обращения: 18.09.2024).
42. *Yoon S.* 17 ways technology could change the world by 2025 // *World Economic Forum* / Geneva, 23.06.2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/17-predictions-for-our-world-in-2025/> (дата обращения 23.02.2024).
43. *Zorlu P.* Transforming the financial system for delivering sustainable development: A high-level overview // *IGES Discussion Paper*. October 2018.

Об авторах:

Башкирова Ольга Владимировна, доцент кафедры бизнес-информатики Финансового университета при Правительстве РФ (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; shedu@inbox.ru

Гаибова Татьяна Викторовна, эксперт отдела аналитики Управления цифровых технологий документооборота ООО «Норникель-Спутник» (Москва, Российская Федерация), кандидат технических наук; gaibova.sau@gmail.com

References

1. Research paper "Analysis of the situation and search for ways out of the crisis after the pandemic". Moscow : Financial University under the Government of the Russian Federation, 2021. (In Russ.)
2. *Gaibova T.V., Bashkirova O.V.* Frugal investing as a tool for sustainable development in the post-Covid era // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2022. N 6. P. 98–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-98-115>. (In Russ.)
3. *Kleiner G.B.* System economics: steps of development. Moscow : Publishing house "Scientific Library", 2021. (In Russ.)
4. *Lvova N.A., Korshunov O. Yu., Rakhimov Z. Yu.* Introduction of the sustainable finance paradigm into the development strategy of the EAEU financial market // *Scientific journal of NRU ITMO. Series: Economics and environmental management [Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment]*. 2021. N 1. P. 32–42. (In Russ.)

5. Petrenko L.D. ESG criteria in the practice of making investment decisions // International scientific research journal [Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal]. 2020. N 11 (101). Part 2. P. 100–102. URL: <https://research-journal.org/economical/esg-kriterii-v-praktike-prinyatiya-investitsionnykh-reshenij/> (accessed: 09.17.2024). (In Russ.)
6. New tools for attracting financing for the development of technology companies: practice of use and development prospects in Russia: analytical report / Center for Strategic Research. National Research University Higher School of Economics. Moscow, 2018. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/d43/d43abe96c5e5a9cc5dea8c673f5028e1.pdf> (accessed: 09.20.2024). (In Russ.)
7. Aghion Ph., Antonin C., Bunel S. The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations // Belknap Press, Cambridge, MA, 2021.
8. Ari-Veikko Anttiroiko. Tampere University. Contextualizing National and Urban Responses to the COVID-19 Outbreak in East and West. International Journal of E-Planning Research. Vol. 10, Iss. 2, April-June 2021. DOI: 10.4018/IJEPR.20210401.oa1.
9. Audretsch D.B. Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy // Journal of Evolutionary Economics. 2000. Vol. 10. P. 17–34.
10. Audretsch D. B. Innovation, growth and survival // International Journal of Industrial Organization. 1995. Vol. 13. P. 441–457.
11. Berea A., Maxwell D. A Bayesian Model for Investment Decisions in Early Ventures // Intech Open Book Series, 2017. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/56398> (accessed: 20.09.2024).
12. Blank S. Why the lean startup changes everything // Harv. Bus. Rev. 2013. N 91. P. 63–72.
13. Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., Spina C. Scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial // Manag. Sci. forthcoming. 2019. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3249> (accessed: 20.09.2024).
14. Carre M. A. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, 2010.
15. Commercialising innovation: a systematic new approach // Cartezia Whitepaper on Commercialising Innovation, Nov. 2019. URL: <http://vyakarnam.com/wp-content/uploads/2020/02/The-Triple-Chasm-Approach-to-Commercialising-Innovation-White-Paper-Dec-2019.pdf> (accessed: 18.09.2024).
16. COVID-19, Technology, and Polarizing Jobs. ADB BRIEFS. 147. 2020/08. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/623036/covid-19-technology-polarizing-jobs.pdf> (accessed: 18.09.2021).
17. Eisenmann T. R., Ries E., Dillard S. Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. Entrep Manag Case N 812-095 // Harvard Bus Sch. Harvard, 2021. P. 1–26.
18. Ewens M., Nanda R., Rhodes-Kropf M. Cost of Experimentation and the Evolution of Venture Capital Michael // NBER Working Paper 24523, 2018. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24523/w24523.pdf (accessed: 20.09.2024).
19. Fernández-Macías E., Bisello M. A Taxonomy of Tasks for Assessing the Impact of New Technologies on Work // JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. 2020. N 04. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231336/1/jrc-wplet202004.pdf> (accessed: 20.09.2024).
20. Frederiksen D. L., Brem A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup Approach // International Entrepreneurship Management Journal. 2017. N 13. P. 169–189.
21. Gambardella A., Camuffo A., Cordova A., Spina C. A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial // Forthcoming in Management Science. October 16, 2018. URL: <https://ideas.repec.org/a/inm/ormnsc/v66y2020i2p564-586.html> (accessed: 20.09.2024).
22. Ghezzi A. Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: Effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. Technological // Forecasting and Social Change. 2019. N 146. P. 945–960.
23. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches // Journal of Business Research. 2018. N 110. URL: https://www.researchgate.net/publication/325955069_Agile_Business_Model_Innovation_in_Digital_Entrepreneurship_Lean_Startup_Approaches (accessed: 20.09.2024).
24. Gregori P, Holzmann P. Digital sustainable entrepreneurship: a business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation // J Clean

- Prod 2020. 272: 122817. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817> (accessed: 14.10.2021).
25. Hayat U., Orsagh M. Environmental, social, and governance issues in investing: aguide for investment professionals. CFA Institute, 2015.
 26. Heo Jai Chul. China's Governance of COVID-19: Achievements and Limitations // SSRN Electronic Journal — Jan 1, 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3916569 (accessed: 01.10.2024).
 27. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever // McKinsey & Company 17.06.2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> (accessed: 20.09.2024).
 28. Kozhakhmetova A., Zhidebekkyzy A., Turginbayeva A., Akhmetova Z. Modelling of project success factors: A cross-cultural comparison // Economics & Sociology. 2019. N 12. P. 219–234. URL: https://www.economics-sociology.eu/files/13S_745_Kozhakhmetova%20et%20al.pdf (accessed: 20.09.2024).
 29. Laurent T. (CEO of Akselos). Structural Digital Twin Software for Large Energy Infrastructure. URL: <https://akselos.com/> (accessed: 04.02.2024).
 30. Phadke U., Vyakarnam Sh. Camels Tigers & Unicorns: Rethinking Science and Technology enabled innovation. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/337050862_Camels_Tigers_Unicorns_Rethinking_Science_and_Technology_enabled_innovation (accessed: 20.09.2024).
 31. Siebert J., Keeney R. Creating More and Better Alternatives for Decisions Using Objectives // Operations Research. 2015. N 63. P. 1144–1158. URL: https://www.researchgate.net/publication/281740278_Creating_More_and_Better_Alternatives_for_Decisions_Using_Objectives (accessed: 20.09.2024).
 32. Schwarz E.J., Gregori P., Krajger I. et al. Entrepreneurial lean thinking for sustainable business modeling: a workshop design for incumbent firms // Nachhaltigkeits Management Forum. 2021. 29. P. 41–55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00508-y>.
 33. Sobrosa Neto R. C. et al. The fourth industrial revolution and the coronavirus: a new era catalyzed by a virus. Research in Globalization 2 (2020) 1000242. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100024>.
 34. Soltanifar M. Hughes L. Göcke. Digital Entrepreneurship Impact on Business and Society // Future of Business and Finance. 2021. URL: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/43282/2021_Book_DigitalEntrepreneurship.pdf?sequence=1 (accessed: 20.09.2024).
 35. Technology and innovation report 2021. Catching technological waves. Innovation with equity // United Nation, Geneva, 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf (accessed: 15.09.2024).
 36. Testing the application of the EU Taxonomy to core banking products: high level recommendations // United Nations Environment Program Finance Initiative & The European Banking Federation (EBF), January, 2021. URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2021/01/Testing-the-application-of-the-EU-Taxonomy-to-core-banking-products-EBF-UNEPFI-report-January-2021.pdf> (accessed: 10.09.2024).
 37. Ritchey T. A Morphology of Theories of Emergence // Acta Morphologica Generalis. 2014. URL: <https://philpapers.org/rec/TOMAMO-2> (accessed: 20.09.2024).
 38. Urasadettan J. The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units // Management. 2019. N 22 (1). P. 56–91. URL: <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3867> (accessed: 20.09.2024).
 39. Weissbrod I., Bocken N.M.P. Developing sustainable business experimentation capability — a case study // J Clean Prod. 2017. 142: 2663–2676. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616318431?via%3Dihub> (accessed date: 14.10.2024).
 40. Wennekers S., Thurik R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth // Small Business Economics. 1999. N 13. P. 27–55.
 41. Xu W., Qin X., Li X. et al. Developing China's workforce skill taxonomy reveals extent of labor market polarization // Humanit Soc Sci Commun. 2021. N 8: 187. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00862-2>.
 42. Yoon S. 17 ways technology could change the world by 2025 // World Economic Forum / Geneva, 23.06.2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/17-predictions-for-our-world-in-2025/> (accessed: 23.02.2024).

43. Zorlu P. Transforming the financial system for delivering sustainable development: A high-level overview // IGES Discussion Paper. October, 2018.

About the authors:

Olga V. Bashkirova, Ph.D., Associate Professor, Department of Business Informatics of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation); shedu@inbox.ru

Tatyana V. Gaibova, Ph.D., Analytics Department Expert Department of Digital Document Flow Technologies Norilsk Nickel-Sputnik LLC (Moscow, Russian Federation); gaibova.sau@gmail.com

Поступила в редакцию: 21.10.2024

Поступила после рецензирования: 10.02.2025

Оценка динамики предпринимательской активности в Российской Федерации и регионах

Соснило А. И.^{1, *}, Соловьева Е. О.²

¹ Национальный исследовательский Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *a_sosnilo@mail.ru

² Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В исследовании рассматриваются вопросы оценки динамики предпринимательской активности в России и отдельных регионах. **Цель** исследования: оценить сложившуюся динамику развития отечественного малого и среднего предпринимательства, в том числе индивидуальных предпринимателей. **Задачи:** проанализировать статистические данные, отражающие динамику развития малого и среднего предпринимательства; исследовать и оценить меры поддержки малого и среднего бизнеса и их влияние на развитие малого и среднего предпринимательства; предложить способы повышения эффективности реализации программ поддержки предпринимательских инициатив. В исследовании использованы такие методы, как: сравнительный анализ, обобщение, социологический опрос. В исследовании использовались данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, Единой межведомственной информационно-статистической системы, данные социологических опросов. В ходе исследования были получены следующие **результаты и выводы:** проанализированы данные о количестве субъектов малого и среднего предпринимательства в РФ и Санкт-Петербурге за пять лет, проведено сравнение с данными за предшествующие периоды, проанализированы причины существующей динамики количества субъектов малого и среднего предпринимательства, проведен сравнительный анализ количества малых и средних предприятий. Проведен анализ числа субъектов малого и среднего предпринимательства среди регионов РФ, входящих в Северо-Западный федеральный округ, определено место Санкт-Петербурга среди других регионов.

Ключевые слова: предпринимательство, динамика, малое и среднее предпринимательство, малый и средний бизнес

Для цитирования: Соснило А. И., Соловьева Е. О. Оценка динамики предпринимательской активности в Российской Федерации и регионах // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 108–120. EDN ZEPSJL

Assessment of the Dynamics of Entrepreneurial Activity in the Russian Federation and Regions

Andrey I. Sosnilo^{1, *}, Ekaterina O. Solovyeva²

¹ ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation; *a_sosnilo@mail.ru

² St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work, Saint Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

This study considers the issues of assessing the dynamics of entrepreneurial activity among the residents of St. Petersburg. The purpose of the study: to assess the formed dynamics of development of domestic small companies and individual entrepreneurs. Objectives: to analyze statistical data reflecting the dynamics of domestic small companies in St. Petersburg; to investigate and evaluate measures to support small and medium-sized businesses; to propose ways to improve the effectiveness of programs to support entrepreneurial initiatives. The study uses such methods as: comparative analysis, synthesis, sociological survey. The study used data from the Unified SME Register, EMISS, data from sociological surveys of the population of St. Petersburg. In the course of the research the following results and conclusions were

obtained: data on the number of SMEs in St. Petersburg for 5 years were analyzed, comparison with the data on wider time periods was made, the reasons for the existing dynamics of the number of SMEs were analyzed, a comparative analysis of the number of SMEs among the subjects of the Russian Federation included in the North-West Federal District was made, the place of St. Petersburg among all regions of the Russian Federation was determined.

Keywords: entrepreneurship, dynamics, small and medium entrepreneurship, small and medium business

For citation: Sosnilo A. I., Solovyeva E. O. Assessment of the Dynamics of Entrepreneurial Activity in the Russian Federation and Regions // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 108–120. EDN ZEPSJL

Введение

В современной экономической системе совокупно малыми и средними предпринимателями (далее — МСП) создается наибольшая часть национальных доходов, на долю МСП приходится около 40–50% мирового ВВП, малый и средний бизнес создают большинство рабочих мест в мире (60–70%) и определяют занятость большинства сотрудников. Россия в этом отношении имеет иную структуру экономики и существенно отстает в доле МСП как по вкладу в объем ВВП, так и по числу занятых, и недостаточно эффективно реализует предпринимательский потенциал населения, недополучает существенную часть доходов. В Прогнозе долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2030 года одной из важнейших приоритетных задач указывается реализация мер по государственной поддержке МСП.

Цель исследования: оценить сформировавшуюся динамику развития отечественного малого и среднего предпринимательства, в том числе индивидуальных предпринимателей.

Постановка научной проблемы обусловлена необходимостью увеличения реализации предпринимательского потенциала в РФ, привлечения внимания к данной проблематике, актуализации, расширения и дополнения данных о динамике предпринимательской активности, что позволяет делать выводы о существующих тенденциях в данной сфере, вносить своевременные коррективы в экономическую политику, вырабатывать новые меры стимулирования предпринимательской активности, выявлять взаимосвязи общего роста субъектов МСП и высокотехнологичных инновационных компаний. В рамках исследования решены задачи актуализации и дополнения статистических данных для анализа динамики количества МСП, выявлены региональные особенности развития МСП, проведен сопоставительный анализ динамики развития МСП на примере СЗФО.

Методы исследования: в процессе исследования использованы приемы системного подхода, синтеза, статистико-экономических методов анализа динамики МСП, систематизации источников и результатов научных исследований по тематике предпринимательской активности.

Обзор литературы

Аспекты организации предпринимательской деятельности раскрыты в работе А. Н. Асаула, М. П. Войнаренко, П. Б. Люлина, И. В. Крюковой¹. Развитие малого и среднего бизнеса (далее — МСБ) в контексте реализации национальных проектов раскрыто в публикациях В. А. Бариновой, В. В. Громова, С. П. Земцова,

¹ Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Б. Люлин, И. В. Крюкова. М. : Проспект, 2016.

М. П. Антонова, А. Н. Красносельских, Н. С. Милогова, А. А. Потапова, Ю. В. Царевой и др. [2; 6]. Тренды развития МСБ прошлых лет описаны в трудах С. П. Земцова, Ю. В. Царевой [7]. Данные по рождаемости и смертности компаний, динамике индекса предпринимательского капитала с 2005 по 2020 г. приводятся О. И. Образцовой, А. Ю. Чепуренко [11]. В. Л. Абашкин, Е. С. Куценко, К. С. Тюрчев продолжают данный анализ и изучают рост (убыль) числа организаций в России (2015–2022 гг.) и ряд других количественных аспектов деятельности МСП [1].

В. А. Верников, Н. В. Высоцкая, И. Е. Коноваленко делают основной акцент на анализе развития организаций промышленно-производственного сектора и приходят к выводам об отсутствии устойчивости развития производственных структур в национальной экономике, низком качестве и низком уровне деловой активности в целом в промышленно-производственном секторе. Авторы, как и ряд других исследователей, отмечают, что по уровню развития МСП регионы РФ серьезно различаются и дифференцированы [4]. В среднем в РФ предпринимательская активность с 2018 г. имела устойчивую тенденцию снижения, пик которого пришелся на 2019 г., к 2022 г. ситуация несколько выровнялась. Н. В. Трофимова проводит кластеризацию регионов РФ по показателям бизнес-демографии, а также исследует изменения индикатора, отражающего предпринимательский потенциал [15]. О. Р. Верховская выявляет определенные уровни активности предпринимателей в России в 2011–2022 гг. и ранжирует процент предпринимателей от числа взрослого населения трудоспособного возраста. По данным мониторинга самой активной категорией, реализующий свой предпринимательский потенциал, являются представители группы до 24 лет.

С. П. Земцов указывает на то, что для развития регионов важна доступность внешних рынков, по мнению автора, данный фактор является одним из важных долгосрочных факторов для развития МСП в регионе [7]. Д. А. Зюкин, Е. В. Скрипкина, С. А. Беляев, Е. Ю. Перькова отмечают, что в 2021 г. предпринимательская активность пережила существенный спад, но в 2022 г. она стабилизировалась, а число предприятий с высокими темпами роста оборота возросло, предпринимательская активность в РФ сохранила позитивную направленность и скорость [8].

Как отмечает С. П. Земцов, в 2021–2022 гг. в крупнейших агломерациях прослеживается существенно более высокая активность предпринимательской деятельности, что интерпретируется автором как результат наличия большего числа рынков для сбыта товаров и услуг, лучшего доступа к капиталу. Также автор отмечает более высокую динамику роста в регионах, граничащих с нейтральными странами [7]. С. А. Иванова анализирует региональные аспекты активности МСП [10]. Ряд отечественных и зарубежных исследователей отмечают, что уровень развитости предпринимательской и инновационной среды, благоприятный для ведения бизнеса климат, позволяет регионам, развивающим данные аспекты экономического развития, демонстрировать большую устойчивость [13; 17; 18]. Е. Н. Голик и А. А. Фетисов отмечают, что в 2021–2022 гг. активность МСБ замедлилась из-за снижения спроса со стороны населения, роста инфляции и расходов, а также в силу роста санкционного давления. По мнению авторов, недостаточным в текущее время остается вклад субъектов МСП в отечественную экономику [5]. Т. В. Федосова исследует региональный аспект влияния акселерационных программ на предпринимательскую активность и приходит к выводам о сильном влиянии инструментов акселерационных программ на повышение конкурентоспособности регионов [16]. А. В. Полянин и Д. Г. Родионов анализируют методологические аспекты различных направлений экономической политики в отношении предпринимательских структур региона. В исследовании детализируются основные аспекты региональной экономической политики [12].

М. В. Беспалов исследовал инновационный аспект развития МСБ в 2000-х гг. [3]. Данную тематику продолжают также исследовать С. Л. Иванов и С. В. Теребова,

которые рассматривают вопросы развития инновационного предпринимательства, выделяют критерии отнесения в различные группы предпринимательства. Авторы приходят к выводам, что инновационные компании, осуществляющие научные исследования и самостоятельные разработки, могут внести большой вклад в развитие региональной экономики в целом, поскольку получаемые результаты часто дают выходить на новые для регионов рынки, осваивать новые ниши и отдельные секторы рынка, создавать новые высокотехнологические рабочие места, производить востребованную рынком продукцию [9].

М. Н. Ткачева, К. В. Фенин предлагают четыре оригинальных индикатора, отражающих плотность предпринимательства и состояние бизнес-среды в регионах РФ. На основании проведенного по данным показателям анализа авторы приходят к выводам, что степень экономического развития и отраслевая структура регионов России сильно влияют на величину МСП в валовом региональном продукте (далее — ВРП). Исследователями была выявлена обратная зависимость: чем больше ВРП региона на душу населения, тем меньше удельный вес малого и среднего бизнеса. Авторы интерпретируют полученный результат следующим образом: в России регион с масштабным сектором МСП — это более ранняя, менее высокоорганизованная стадия развития субнациональной экономики, нежели промышленно развитый субъект. Подобное положение вещей — следствие сырьевой специализации российской экономики [14].

Подобная интерпретация кажется слишком упрощенной, поскольку субъекты МСП могут производить существенный спектр высокотехнологичной инновационной продукции с увеличенной добавленной стоимостью и при большом числе могут иметь аналогичные или даже большие количественные показатели. Скорее вопрос состоит в анализе пропорции МСП, выпускающих такую продукцию. Существенная часть МСП оказывает вполне традиционные услуги: торговля, ремонт, транспортировка, услуги красоты и пр., с развитым промышленным комплексом данный бизнес сможет соперничать только при многократном количественном превосходстве.

Предпринимательская активность и предпринимательский энтузиазм

В числе одного из основных направлений государственной политики РФ до 2035 г. был указан такой целевой показатель Национального проекта «Малый бизнес», как увеличение численности занятых, создание условий для их роста.

Для отдельных ниш сложившаяся в России ситуация стала «окном возможностей» для кратного роста и увеличения прямых инвестиций в расширение производственных мощностей. В России в последние годы регулярно проводится мониторинг предпринимательской активности. Отчет за 2022–2023 гг. преподнес ряд неожиданностей. По данным отчета 51% респондентов заявили, что начать свой бизнес в России легко, при этом лишь 44,7% респондентов оценили свои знания и опыт как достаточные для начала предпринимательской деятельности².

Основным сюрпризом для большинства экономистов стал рекордный рост в 2022 г. предпринимательских намерений среди россиян, несмотря на начало СВО. Впервые за все время наблюдений этот показатель составил 29,9% (показатель вырос с 14% в 2019 г.)³. Для сравнения, в США ситуация противоположная — индекс настроения малого и среднего бизнеса находится на минимальных уровнях с кризиса 2008–2009 гг. Более 50% представителей малого бизнеса США считают, что страна на-

² Организация предпринимательской деятельности: Учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Б. Люлин, И. В. Крюкова. М. : Проспект, 2016.

³ Там же.

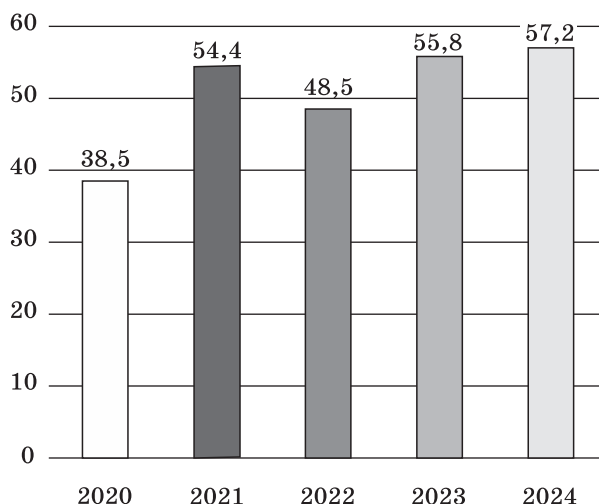


Рис. 1. Динамика индекса RSBI и ВВП России в 2020–2024 гг.
Fig. 1. Dynamics of RSBI index and Russia's GDP in 2020–2024.

Источник: Сайт организации «Опора России» — индекс RSBI за февраль 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://opora.ru/projects/indexs-opory-rsbi/> (дата обращения: 25.03.2025).

ходитя в рецессии⁴. По данным ассоциации, настроения малого бизнеса упали до минимума за 10 последних лет⁵.

По данным исследования самочувствия малого и среднего бизнеса и индекса «Russia Small Business Index» (далее — RSBI) происходит рост деловой активности. В феврале 2024 г. индекс RSBI показал исторические максимальные отметки (рис. 1)⁶.

Позитивные общественные настроения отражает также опрос Росстата, который показал максимум доверия потребителей за всю историю наблюдений в 1 квартале 2024 г., по состоянию на январь 2025 г. индекс остается в положительной зоне со значением 57,2 п., несмотря на высокую ключевую ставку⁷.

Банк России проводит регулярные опросы (мониторинг предприятий), опрашивается более 15 тыс. респондентов. По итогам опроса составляется Индикатор бизнес-климата (ИБК) Банка России. В марте 2024 г. значение индекса выросло до рекордных за последние 12 лет и составило 10,6 п.⁸ Однако к марту 2025 г. показатель опустился до 4,8 п., что, вероятнее всего, обосновано давлением на экономику высокой ключевой ставки, замедлением кредитования⁹.

⁴ Информационное агентство Рейтерс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/markets/us/majority-small-businesses-believe-us-is-recession-2023-08-21/> (дата обращения: 07.04.2024).

⁵ Информационное агентство Рейтерс [Электронный ресурс]. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ea1a7b98-6612a999-ab072841-74722d776562/https://www.reuters.com/markets/us/us-small-business-optimism-deteriorates-april-nfib-says-2023-05-09/?__ya_mt_enable_static_translations=1 (дата обращения: 07.04.2024).

⁶ Сайт организации «Опора России» — индекс RSBI за февраль 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://opora.ru/projects/indexs-opory-rsbi/> (дата обращения: 25.03.2025).

⁷ Газета Коммерсант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6581826?ysclid=lv70s9oemh699364531> (дата обращения: 25.03.2024).

⁸ Центральный Банк России. Мониторинг предприятий, март 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/collection/collection/file/49023/0324.pdf> (дата обращения: 07.04.2024).

⁹ Центральный Банк России. Мониторинг предприятий, март 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55234/0325.pdf> (дата обращения: 25.03.2025).

Динамика общего числа юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Санкт-Петербурге

По данным Единого реестра субъектов МСП, на декабрь 2023 г. в Санкт-Петербурге количество малых предприятий составило 366 586 и увеличилось с начала года на 8,9 тыс. организаций, по состоянию на 10.12.2023 на территории города сумма среднесписочной численности работников составила 1 050 035, из которых юрлиц — 966 118, ИП — 83 917¹⁰. В 2024 г. рост индивидуальных предпринимателей продолжился, на 10.12.2024 число МСП составило 377 238 ед., а на 10.03.2025 г. — 382 311 ед.¹¹

Если взять последние 7 лет, то в 2021 г. были достигнуты минимальные показатели числа МСП, и за три следующих года произошел восстановительный рост данных показателей до уровня 2019 г. и продолжился далее (рис. 2).

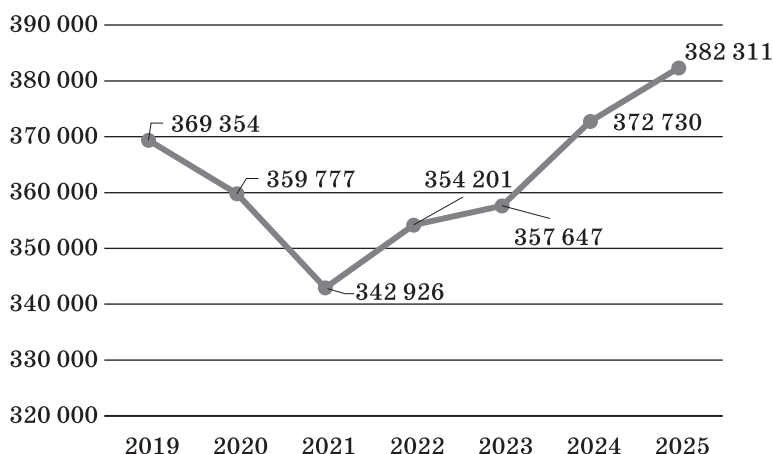


Рис. 2. Динамика числа субъектов малого предпринимательства в Санкт-Петербурге в 2019–2025 гг.

Fig. 2. Dynamics of the number of small businesses in St. Petersburg in 2019–2025.

Источник: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152rsmf/?ysclid=lnqutyod59846362452> (дата обращения: 10.12.2023).

Динамика изменения числа субъектов малого предпринимательства в Санкт-Петербурге и меры поддержки МСП

Динамику изменения числа МСП в Санкт-Петербурге нельзя трактовать однозначно, за пятилетний период мировая экономика столкнулась с серьезными вызовами пандемии, разрывов технологических цепочек, переходом к дистанционной работе; экономика города испытывала аналогичные проблемы. Многие предприниматели не могли осуществлять свою деятельность и были вынуждены закрыться.

¹⁰ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152rsmf/?ysclid=lnqutyod59846362452>. (дата обращения: 10.12.2023).

¹¹ Основные показатели деятельности малых предприятий Санкт-Петербурга в январе-марте 2023 года. Петростат, 2023.

На более широком временном горизонте можно наблюдать общий рост числа МСП. На 01.08.2016 г.¹² общее число субъектов малого предпринимательства составляло 316 483. Это на 11,51% больше уровня 2019 г., при этом средний темп роста в год с 2016 по 2023 г. составил 1,6%. Если сравнить разницу между 2019 и 2025 гг., + 3,51%, а средний темп роста за данный период + 0,58% в год.

Государство предприняло ряд действенных мер поддержки малого бизнеса, были введены механизмы льготного кредитования. МСП смогли получить 812,5 млрд руб. заемных средств поддержки при поручительстве Национальной гарантийной системы (далее — НГС), подконтрольной государству¹³.

Эффективной мерой легализации предпринимательской деятельности стало введение нового специального налогового режима для самозанятых граждан (далее — НПД, налог на профессиональный доход). Эксперимент показал свою действенность, и число предпринимателей, использующих данный налоговый режим, с каждым годом растет. Негативным моментом применения данного режима налогообложения стала достаточно широко распространившаяся практика среди недобросовестных работодателей, когда при трудоустройстве сотрудников принуждают оформить самозанятость, таким образом избегая уплаты взносов во внебюджетные фонды.

На начало 2024 г., по данным ФНС, в РФ было зарегистрировано 9,49 млн самозанятых, в том числе 470 тыс. ИП, 7,7% россиян старше 14 лет зарегистрировались как самозанятые. К концу года количество МСП продолжило рост, а к 1 января 2025 г. число самозанятых в России составило 12,2 млн человек.

Число самозанятых за три года увеличилось в 16,04 раза в РФ, в Санкт-Петербурге в 23,12 раза. Наибольшей популярностью статус самозанятых пользовался среди физических лиц и среди ИП, которые воспользовались возможностью перехода на налоговый режим ИП на НПД, рост оказался кратным, что свидетельствует о востребованности данной меры среди предпринимателей (рис. 3).

В целом были усилены меры, направленные на вовлечение МСП в государственные закупки. Реальная доля госзакупок у МСБ превысила целевое значение в 25%. По итогам 2022 г. эта доля составляла 48,5%, по данным Минэкономразвития¹⁴. По итогам трех кварталов 2023 г. объем закупок крупнейших заказчиков у МСП-поставщиков в рамках 223-ФЗ превысил 3,84 трлн руб.¹⁵

Относительно других субъектов РФ, входящих в СЗФО, доля субъектов МСП, зарегистрированных в Санкт-Петербурге, превышает 52% (рис. 4), что, безусловно, является высоким результатом. Однако если сравнить с числом МСП, зарегистрированных в Москве (817 348), то можно наблюдать кратное отставание. Больше число МСП также было зарегистрировано и в Московской области — 412 683¹⁶.

¹² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152rsmp/?ysclid=lnutyod59846362452> (дата обращения: 10.12.2023).

¹³ Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/belousov_bolee_800_mlrdrubley_zaschet_mehanizmov_natsionalnoy_garantiynoy_sistemy_privlek_malyy_i_sredniy_biznes_v_2022_godu.html?ysclid=lnqtczh8yh620358343 (дата обращения: 10.12.2023).

¹⁴ Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации МСП и государство ищут механизмы взаимовыгодного сотрудничества при госзакупках [Электронный ресурс]. 21 июня 2021 г. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/msp-i-gosudarstvo-isut-mehanizmy-vzaimovyygodnogo-sotrudnichestva-pri-goszakupkah-26956> (дата обращения: 12.12.2023).

¹⁵ Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/761> (дата обращения: 01.12.2023).

¹⁶ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152rsmp/?ysclid=lnutyod59846362452>. (дата обращения 10.03.2025).

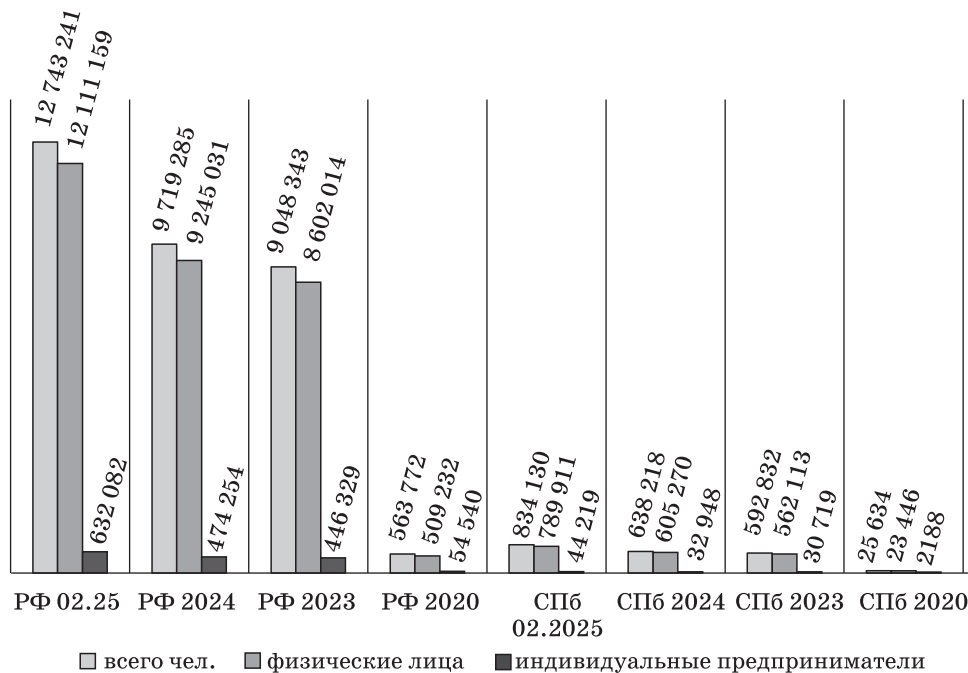


Рис. 3. Динамика числа самозанятых в РФ и в Санкт-Петербурге в 2020–2025 гг.

Fig. 3. Dynamics of the number of self-employed in Russia and St. Petersburg in 2020–2025 гг.

Источник: разработано авторами.

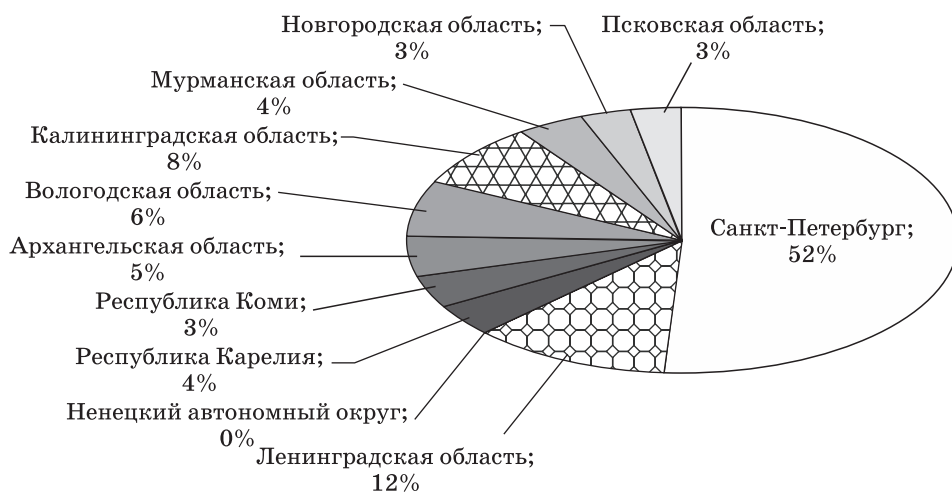


Рис. 4. Доля числа МСП, зарегистрированных в Санкт-Петербурге, в Северо-Западном федеральном округе

Fig. 4. Share of the number of SMEs registered in St. Petersburg in the North-West Federal District

Источник: Реестр МСП [Электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/?ysclid=lv73pyuvz9502006006> (дата обращения: 20.04.2024).

Выявление взаимосвязи показателей инновационного развития и количества субъектов МСП

Роль и значимость инновационного развития для экономического роста трудно переоценить, однако текущие результаты в этой сфере оставляют широкий простор для совершенствования политики и мер стимулирования инновационной деятельности. Россия пока не смогла выйти на выполнение минимальных показателей, заложенных в Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года¹⁷.

В глобальном рейтинге инновационного развития GII Ranking (2020–2023) Россия за последние четыре года занимала места в интервале между 48-м и 55-м (2020 г. — 47, 2021 г. — 45, 2022 г. — 47, 2023 г. — 51)¹⁸.

Тем не менее за последние годы можно наблюдать положительную динамику по росту среди компаний, реализующих самостоятельные научные исследования и разработки, а также роста удельного веса компаний, осуществлявших технологические разработки и инновации (табл. 1, 2).

Таблица 1

Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки
Table 1. Number of organizations performing research and development activities

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Число организаций	3944	3950	4051	4175	4175	4195	4125

Источник: Росстат. [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/154849?print=1> (дата обращения: 10.03.2025).

Таблица 2

Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций
Table 2. The share of organizations that carried out technological innovations in the reporting year in the total number of surveyed organizations

Год	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Удельный вес организаций	19,8	21,6	23,0	23,0	22,8	22,7

Источник: Росстат. [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/154849?print=1> (дата обращения: 10.03.2025).

В ходе исследования была проверена гипотеза о наличии сильной прямой взаимосвязи между общим числом субъектов МСП и удельным весом организаций, осуществляющих технологические инновации. В результате проведенного корреляционного анализа гипотеза не подтвердилась, был получен отрицательный коэффициент корреляции $r = -0,728$, что может быть объяснено различным уровнем

¹⁷ Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 года № 2227-р [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов «Кодекс консорциум». URL: <https://docs.cntd.ru/document/902317973> (дата обращения: 10.03.2025).

¹⁸ Глобальный рейтинг инновационного развития GII Ranking (2020–2023) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/russian-federation> (дата обращения: 10.03.2025).

влияния множества факторов и их разной значимостью при создании традиционного и инновационного бизнеса, требующего качественно иного уровня развития социальной среды, и институциональных экосистем.

Выводы

Подводя итоги, отметим, что, несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, абсолютное мировое лидерство по наложенным на страну санкциям, Россия сохраняет устойчивость своей экономической системы, наращивает прямые инвестиции в восстановление национальной производственной базы, возвращает под свой контроль локальные рынки и бренды, оказывает меры содействия по развитию МСП, что приносит свои постепенные плоды.

Как показал проведенный анализ, на количество инновационных технологических компаний общий рост числа МСП не оказывает прямого воздействия, и требуются отдельные меры качественного стимулирования развития данного сектора экономики и более адресный подход.

Общая динамика роста субъектов МСП за последние годы остается положительной, но скорость роста остается крайне низкой как в РФ в целом, так и в отдельных регионах. Наибольший прирост отмечается в сегменте самозанятых и ИП на НПД. На долю микроорганизаций приходится около 90% всех МСП, тогда как на средние компании — лишь 1–2%. Динамика числа субъектов МСП в России за последние годы демонстрировала разностороннюю направленность и включала как снижение примерно на 7% с 2019 по 2022 г., так и восстановительный рост.

Требуется усиление технологической составляющей при развитии малого бизнеса и создании стартапов. Повысить эффективность реализации программ поддержки предпринимательских инициатив мог бы определенный механизм взаимодействия с корпорациями, средними и малыми компаниями. Получение реального опыта предпринимательской деятельности могло бы способствовать росту числа предпринимателей. Получение реальной текущей задачи от бизнес-сообщества для ее решения во время обучения повышает как качество образования, так и получаемые результаты, снижает разрыв между требуемым опытом и университетской подготовкой.

Имеет смысл ориентироваться на опыт уже действующих предпринимателей и их поддержку в масштабировании бизнеса, освоении приоритетных видов продукции и раскрытие их потенциала.

В целом введение санкций против России можно оценивать как позитивное событие для роста российской национальной экономики. Россия получила уникальный импульс и шанс вернуть себе свои производственные мощности, рынок и бренды. От импортозамещения России необходимо перейти к созданию лучших продуктов с конкурентным качеством и ценами, что станет хорошей базой для возврата экономической независимости и самостоятельности.

Литература

1. Абашкин В. Л., Куценко Е. С., Тюрчев К. С. Предпринимательская активность в России: движение вверх [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/823666252.pdf?ysclid=lvvrddkc08a897972846> (дата обращения: 07.03.2024).
2. Баринова В. А., Земцов С. П., Царева Ю. В. В поисках предпринимательства в России. Ч. I: Что мешает малому и среднему бизнесу развиваться. М. : Дело, 2023. EDN GMNEBQ
3. Беспалов М. В. Особенности формирования и развития малого и среднего российского инновационного предпринимательства // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 3. С. 14–19. EDN KYZHRV
4. Верников В. А., Высоцкая Н. В., Коноваленко И. Е. Оценка деловой активности предпринимательских организаций промышленно-производственного сектора в российской эко-

- номике // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3. С. 121–130. EDN FESLFB
5. Голик Е. Н. Оценка современного состояния малого и среднего предпринимательства в России и перспективы его дальнейшего развития / Е. Н. Голик, А. А. Фетисов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. № 1 (164). С. 30–36. EDN SJZFLU
 6. Земцов С. П., Михайлова А. А., Барина В. А. Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России // Экономическая политика. 2023. Т. 18. № 2. С. 44–79. EDN RGUWPN
 7. Земцов С. П. Тенденции развития сектора малых и средних предприятий в условиях пандемии и кризиса / С. П. Земцов, Ю. В. Царева // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27. № 5. С. 71–82. EDN MYXTIV
 8. Зюкин Д. А., Скрипкина Е. В., Беляев С. А., Перькова Е. Ю. Тенденции предпринимательской активности в России в условиях кризиса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 1. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.2669>.
 9. Иванов С. Л. Проблемы развития инновационного предпринимательства в регионе и пути их решения / С. Л. Иванов, С. В. Теребова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 1. С. 159–177. EDN LDTNRD
 10. Иванова С. А. Особенности развития предпринимательской активности, малого и среднего предпринимательства в субъектах Уральского федерального округа // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 1. С. 42–56. DOI: <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2024-1-42-56>.
 11. Образцова О. И., Чепуренко А. Ю. Предпринимательская активность в России и ее меж-региональные различия // Журнал Новой экономической ассоциации. 2020. № 2 (46). С. 198–210. EDN FKSLUJ
 12. Полянин А. В. Методологические аспекты направлений экономической политики в отношении предпринимательских структур региона / А. В. Полянин, Д. Г. Родионов // Прикладные экономические исследования. 2024. № 1. С. 221–229. EDN VSNQHL
 13. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта / В. А. Барина, В. В. Громов, С. П. Земцов [и др.]. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. EDN GXKABG
 14. Ткачева М. Н. Проблема измерения неравномерного территориального распределения предпринимательской активности в современной российской экономике / М. Н. Ткачева, К. В. Фенин // Державинский форум. 2024. Т. 8. № 1 (29). С. 127–136. EDN SVIVFU
 15. Трофимова Н. В. Предпринимательская активность в регионах Российской Федерации // Экономика. Профессия. Бизнес. 2023. № 3. С. 104–113. EDN RCKGMZ
 16. Федосова Т. В. Акселерационные программы университетов как фактор роста инновационной активности организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 2-1. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3247>
 17. Acs Z. J., Stam E., Audretsch D. B., O'Connor A. The Lineages of the Entrepreneurial Eco-25. system Approach. Small Business Economics. 2017. Vol. 49. N 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>.
 18. Cavallo A., Ghezzi A., Balocco R. Entrepreneurial Ecosystem Research: Present Debates31. and Future Directions. International Entrepreneurship and Management Journal. 2019. Vol. 15. N 4. P. 1291–1321. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>.

Об авторах:

Соснило Андрей Игоревич, доцент факультета технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского Университета ИТМО (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук; a_sosnilo@mail.ru

Соловьева Екатерина Олеговна, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат социологических наук; k9267327@yandex.ru

References

1. Abashkin V. L., Kutsenko E. S., Tyurchev K. S. Entrepreneurial activity in Russia: upward movement [Electronic resource]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/823666252.pdf?ysclid=luvrkdc08a897972846> (date of reference: 07.03.2024) (In Russ.)

2. Barinova V.A., Zemtsov S.P., Tsareva Y.V. In search of entrepreneurship in Russia. Ch. I: What prevents small and medium business to develop. Moscow: Delo, 2023. EDN: GMNEBQ (In Russ.)
3. Beshpalov M.V. Features of formation and development of small and medium Russian innovative entrepreneurship // National interests: priorities and security [Natsional'nye interesy: priorityty i bezopasnost']. 2010. Vol. 6. N 3. P. 14–19. EDN KYZHRV (In Russ.)
4. Vernikov V.A., Vysotskaya N.V., Konovalenko I.E. Estimation of business activity of entrepreneurial organizations of industrial-production sector in the Russian economy // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments [Nauchnyi vestnik: Finansy, banki, investitsii]. 2023. N 3. P. 121–130. EDN FESLFB (In Russ.)
5. Golik E.N. Assessment of the current state of small and medium entrepreneurship in Russia and the prospects for its further development / E. N. Golik, A. A. Fetisov // Science and Education: economy and economics; entrepreneurship; law and management [Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie.]. 2024. N 1 (164). P. 30-36. EDN SJZFLU (In Russ.)
6. Zemtsov C.P., Mikhailova A.A., Barinova V.A. Sanctions, the departure of foreign companies and business activity in the regions of Russia // Economic Policy [Ekonomicheskaya politika]. 2023. Vol. 18. N 2. P. 44–79. EDN RGUWPN (In Russ.)
7. Zemtsov S.P. Trends in the development of the sector of small and medium-sized enterprises in the conditions of pandemic and crisis / S. P. Zemtsov, Y.V. Tsareva // Economic Development of Russia [Ekonomicheskoe razvitie Rossii]. 2020. Vol. 27. N 5. P. 71–82. EDN MYXTIV (In Russ.)
8. Zyukin D.A., Skripkina E.V., Belyaev S.A., Per'kova E. Yu. Tendencies of entrepreneurial activity in Russia in crisis conditions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava]. 2023. N 1. P. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.2669> (In Russ.)
9. Ivanov S.L. Problems of innovative entrepreneurship development in the region and ways to solve them / S. L. Ivanov, S. V. Terebova // Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2024. Vol. 17. N 1. P. 159–177. EDN LDTNRD (In Russ.)
10. Ivanova S.A. Features of the development of entrepreneurial activity, small and medium entrepreneurship in the subjects of the Ural Federal District // Socio-economic and humanitarian journal [Sotsial'no-ekonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal]. 2024. N 1. P. 42–56. DOI: <https://doi.org/10.36718/2500-1825-1825-1-42-56> (In Russ.)
11. Obraztsova O.I., Chepurenskiy A. Yu. Entrepreneurial activity in Russia and its interregional differences // NEA Journal [Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii]. 2020. N 2 (46). P. 198–210. EDN FKSLUJ (In Russ.)
12. Polyanin A. V. Methodological aspects of the directions of economic policy in relation to the entrepreneurial structures of the region / A.V. Polyanin, D.G. Rodionov // Applied Economic Research [Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya]. 2024. N 1. P. 221–229. EDN VSNQHL (In Russ.)
13. Development of Small and Medium Entrepreneurship in Russia in the Context of National Project Realization / V.A. Barinova, V.V. Gromov, S.P. Zemtsov [et al.]. Moscow: Publishing House “Delo” RANEP, 2020. EDN GXKABG (In Russ.)
14. Tkacheva M.N. Problem of measuring the uneven territorial distribution of entrepreneurial activity in the modern Russian economy / M.N. Tkacheva, K.V. Fenin // Derzhavinsky Forum [Derzhavinskii forum]. 2024. Vol. 8. N 1(29). P. 127–136. EDN SVIVFU (In Russ.)
15. Trofimova N. V. Entrepreneurial activity in the regions of the Russian Federation // Economics. Profession. Business [Ekonomika. Professiya. Biznes]. 2023. N 3. P. 104–113. EDN RCKGMZ (In Russ.)
16. Fedosova T.V. Acceleration programs of universities as a factor in the growth of innovation activity of organizations // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava]. 2024. N 2-1. P. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3247> (In Russ.)
17. Acs Z.J., Stam E., Audretsch D.B., O'Connor A. The Lineages of the Entrepreneurial Eco-25. system Approach. Small Business Economics. 2017. Vol. 49. N 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>.
18. Cavallo A., Ghezzi A., Balocco R. Entrepreneurial Ecosystem Research: Present Debates31. and Future Directions. International Entrepreneurship and Management Journal. 2019. Vol. 15. N 4. P. 1291–1321. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>.

About the authors:

Andrey I. Sosnilo, Associate Professor of the Faculty of Technology Management and Innovation of ITMO University (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Historical Sciences; a_sosnilo@mail.ru

Ekaterina O. Solovyeva, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Sociological Sciences; k9267327@yandex.ru

Поступила в редакцию: 19.12.2024

Поступила после рецензирования: 07.04.2025

Процессный подход к цифровому управлению цепями ценности и поставок¹

Тяпухин А. П.^{1, *}, Старков Д. А.²

¹Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Оренбург, Российская Федерация; *aptyapuhin@mail.ru

²ПАО «Гидропресс», Оренбург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

Целью статьи является уточнение и дополнение процессного подхода к управлению цепями ценности и поставок, ориентированного на создание цифровых двойников, моделирование и разработку управленческих решений, отличающихся минимальной упущенной выгодой.

Для достижения данной цели использовались терминологический анализ, дескрипторный и фасетный методы качественного исследования, позволяющие формировать идентификационные ряды, создавать эталоны (виртуальные копии) объектов управления, разрабатывать и исследовать бинарные матрицы, являющиеся основой для проектирования цифровых двойников управления цепями ценности и поставок.

В статье получены следующие результаты: обоснованы варианты взаимодействия нефизических (виртуальных) и физических (реальных) объектов управления цепями ценности и поставок; уточнена сущность и дополнено содержание процессного подхода к управлению; определены компоненты и процессы создания и использования цифрового двойника управления цепями ценности и поставок; уточнены функции владельцев процессов, использующих данный цифровой двойник.

Внедрение результатов исследования позволит повысить качество управленческих решений в цепях ценности и поставок; улучшить процессы их структуризации и распределения по вертикали и горизонталям организационной структуры управления; повысить лояльность конечных потребителей продукции и услуг за счет создания желаемых ими ценностей.

Ключевые слова: управление, цифровизация, цифровой двойник, прототип, упущенная выгода.

Для цитирования: Тяпухин А. П., Старков Д. А. Процессный подход к цифровому управлению цепями ценности и поставок // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 121–130. EDN ZEJPB

A Process Approach to Digital Value Supply Chain Management

Alexey P. Tyapukhin^{1, *}, Dmitry A. Starkov²

¹Orenburg Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orenburg, Russian Federation; *aptyapuhin@mail.ru

²PJSC Gidropress, Orenburg, Russian Federation

ABSTRACT

The purpose of this article is to clarify and supplement the process approach to value supply chain management, focusing on creating digital twins, simulations, and developing management decisions with minimal losses.

To achieve this purpose, terminological analysis, descriptive and facet methods of qualitative research were used. These methods allow us to form identification series, create standards

¹ Окончание. Начало см.: Тяпухин А. П., Старков Д. А. Процессный подход к цифровому управлению цепями ценности и поставок // Управленческое консультирование. 2025. № 2. С. 75–92. EDN IVNFJM

(virtual copies) of management objects, develop and study binary matrices that form the basis of a digital twin for value supply chain management.

The following results are obtained in the article: options for the interaction between non-physical (virtual) and physical (real) objects in value supply chain management are justified; the essence and content of the process approach to management are clarified and supplemented; components and processes for creating and using a digital twin for value supply chain management are defined; and functions of owners of processes using this digital twin are described.

The originality of the research lies in the use of identification series to measure and digitize non-physical objects in value supply chain management, in order to develop effective management decisions using a digital twin aggregate containing the following blocks: consumer value, management system, chain in statics, chain in dynamics, environmental factors, management decision, and organizational management structure.

Keywords: management, digitalization, digital twin, prototype, lost profit.

For citation: Tyapukhin A. P., Starkov D. A. A Process Approach to Digital Value Supply Chain Management // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 121–130. EDN ZEIJPB

В первой части статьи было представлено теоретическое обоснование сущности и содержания процессного подхода к управлению цепями ценности и поставок, позволяющего перейти к проектированию прототипа цифрового двойника управления данного типа. На основе полученных при этом результатов необходимо понять, каким образом будут разрабатываться цифровые управленческие решения с помощью искусственного интеллекта, оперирующего, в том числе, нефизическими объектами менеджмента. Поэтому во второй части статьи обратимся к методологическим аспектам процессного подхода к управлению цепями ценности и поставок, таким как определение компонентов и процессов создания и использования цифрового двойника управления цепями ценности и поставок, а также уточнение функций владельцев процессов, использующих данный цифровой двойник.

Определение компонентов и процессов создания и использования цифрового двойника УЦЦиП

Как было отмечено в предыдущей части статьи, к основным объектам управления цепями ценности и поставок (далее — УЦЦиП) относятся предприятия, отношения, процессы и потоки (запасы) ([1, рис. 1]), которые могут быть виртуальными и реальными. Данный аспект исследования предполагает определение взаимосвязей субъектов и объектов УЦЦиП в процессе создания ценности для конечного потребителя [12]. Решение этой задачи позволит идентифицировать специфические черты субъектов и объектов УЦЦиП и внести изменения в последовательность реализации процессного подхода [4] к цифровому УЦЦиП ([1, рис. 4]). Взаимосвязи реальных и виртуальных объектов УЦЦиП представлены на рис. 5.

В верхней части рис. 5 указаны два типа объектов УЦЦиП: виртуальные и реальные объекты. Между данными объектами установлены гомогенные (один и тот же объект в виртуальном и реальном исполнениях) и гетерогенные (два разнородных объекта либо в виртуальном, либо в реальном исполнениях) взаимосвязи. В левой части рис. 5 представлены основные объекты УЦЦиП, которые относятся к смежным звеньям ЦЦиП: потребителю, шифр «С», поставщику, шифр «S», и одновременно к потребителю «С» и поставщику «S». Если инициатором отношений является потребитель, то используется шифр «C-S», если поставщик, то используется шифр «S-C». Особенностью рис. 5 является акцент на сложном объекте УЦЦиП: цепи в динамике, состоящей из процессов и связывающих их потоков ресурсов [10], деление которых нецелесообразно по причине тесных связей между ними.

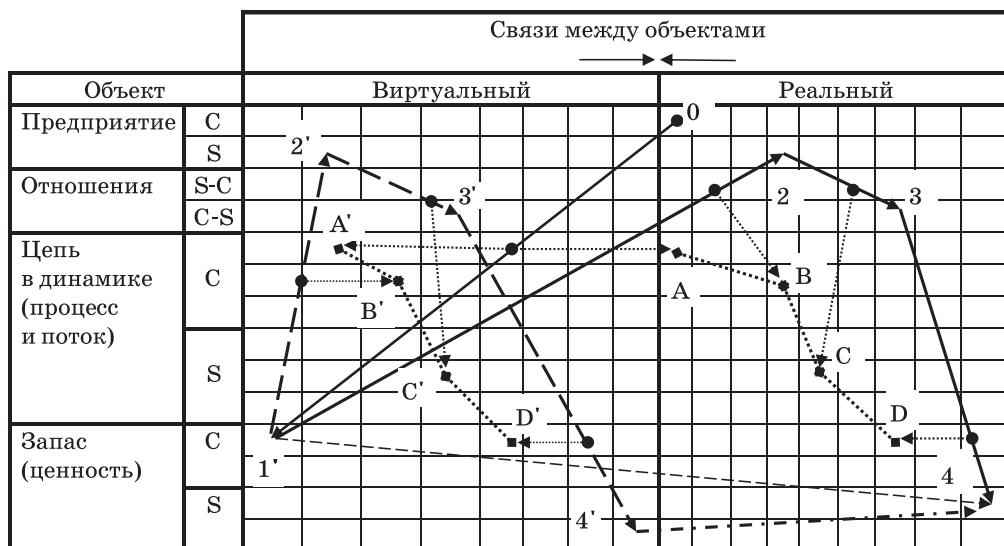


Рис. 5. Взаимосвязи реальных и виртуальных объектов УЦЦиП
Fig. 5. Relations between real and virtual VSCM objects

Логика рис. 5 заключается в следующем. Реальный потребитель «С» формирует желаемую ценность [14]. Данный процесс на рис. 5 представлен вектором «0 – 1'», связывающим место расположения реального потребителя «С» (точка 0) и его виртуальное представление о продукте и/или услуге как запаса (точка 1'). На векторе «0 – 1'» точкой обозначена необходимость использования не только виртуальной, но и реальной цепи в динамике, чтобы данный процесс был выполнен качественно. Начальными точками для использования виртуальной и реальной цепи в динамике для вектора «0 – 1'» являются точки А' и А, соответственно. Следует подчеркнуть, что в зависимости от сложности решаемой потребителем «С» задачи данный потребитель может использовать стандарты (виртуальные копии) цепей данного типа, которые могут быть внедрены без доработки или оптимизированы для конкретной управленческой ситуации с помощью искусственного интеллекта цифрового двойника УЦЦиП.

Желаемая потребителем «С» ценность в виде запаса виртуального продукта и/или услуги (точка 1') требует привлечения сначала виртуального (точка 2'), а потом реального (точка 2) поставщика «S» продукта и/или услуги. Данные процессы обозначены на рис. 5 векторами «1' – 2'» и «1' – 2» соответственно. Точки на данных векторах указывают на необходимость использования виртуальной (точка В') и реальной (точка В) цепи в динамике. Далее между потребителем «С» и поставщиком «S» должны быть установлены сначала виртуальные (точка 3'), а потом реальные (точка 3) отношения по инициативе потребителя «С», обозначенные векторами «2' – 3'» и «2 – 3», соответственно. Данные процессы основаны на виртуальной (точка С') и реальной (точка С) цепи в динамике. И наконец после установления реальных отношений между потребителем «С» и поставщиком «S» решается вопрос о создании сначала виртуального (точка 4'), а потом реального продукта и/или услуги (векторы «3' – 4'» и «3 – 4») с помощью виртуальной (точка D') и реальной (точка D) цепи в динамике. Вектор «4' – 4» характеризует создание поставщиком «S» реального продукта и/или услуги. В свою очередь, вектор «1' – 4» отражает процесс сопоставления потребителем «С» желаемой и воспринимаемой ценностей [11] с последующей оценкой продолжения

его отношений с поставщиком «S». При необходимости структура рис. 5 может быть дополнена в соответствии с целью и задачами поставщика «S».

Для определения компонентов и процессов создания и использования цифрового двойника УЦЦиП необходимо уточнить содержание процесса преобразования реального объекта на начало в виртуальный объект (сознание субъекта управления или программный продукт) и далее в объект УЦЦиП на конец планового периода. Решение данной задачи представлено на рис. 6.

На рис. 6 показано, что успешная деятельность реального объекта УЦЦиП в настоящем (звена ЦЦиП) под воздействием факторов внешней среды [6] неизменно сопровождается его упущенной выгодой [13], которая рано или поздно превышает установленный для нее критический уровень. В этом случае необходимо воспользоваться эффективным программным продуктом, в частности, цифровым двойником УЦЦиП, позволяющим создавать эталоны или виртуальные копии данного объекта [7]. В простейшем случае данная копия позволяет найти и внедрить типовое управленческое решение, направленное на сокращение упущенной выгоды звена ЦЦиП. В более сложном случае необходимо создать виртуальную модель реального объекта УЦЦиП и исследовать ее при различных сценариях развития факторов внешней среды. На основе результатов моделирования формируется реальный объект УЦЦиП в будущем, целью которого является снижение упущенной выгоды в будущем. Таким образом, критерием эффективности цифрового УЦЦиП является сокращение упущенной выгоды, которое достигается с помощью его цифрового двойника, компоненты которого представлены на рис. 7.

Из содержания рис. 7 следует, что к основным компонентам цифрового двойника УЦЦиП относятся: прототип, код «00», агрегат, код «01», экземпляр, код «11» цифрового двойника [9], а также техническое задание на проектирование экземпляров и агрегата цифрового двойника, код «10». Для обоснования количества и качества данных компонентов использованы классификационные признаки и дихотомии: «субъект разработки управленческого решения»: человек, символ «0»,

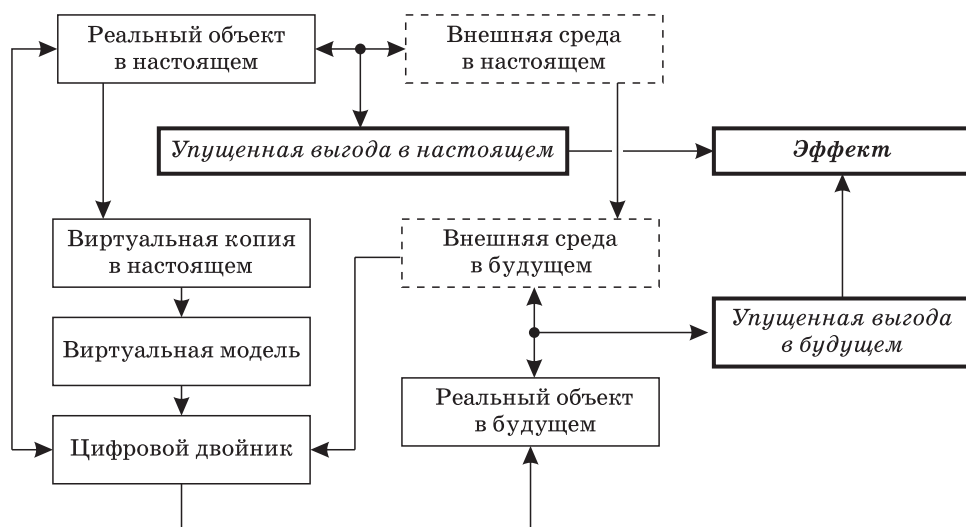


Рис. 6. Процесс и критерий эффективности цифрового УЦЦиП
Fig. 6. Process and criteria for the effectiveness of digital VSCM

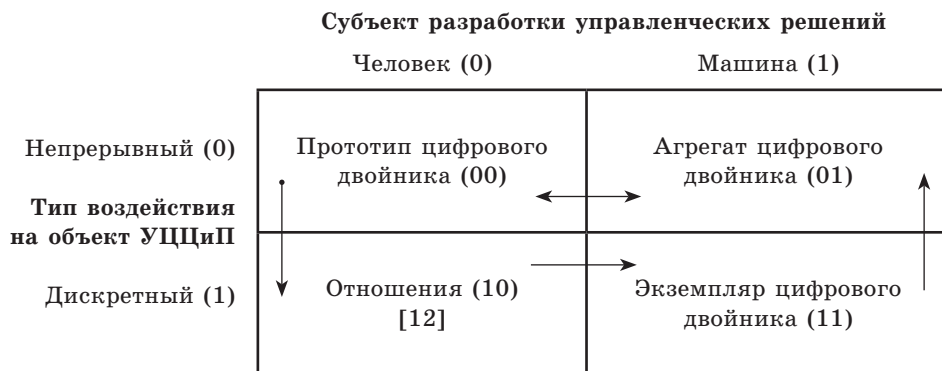


Рис. 7. Классификация компонентов цифрового двойника УЦЦиП
Fig. 7. Classification of the components of the VSCM digital twin

и машина (компьютер), символ «1», а также «тип воздействия на объект УЦЦиП»; непрерывный, символ «0», и дискретный, символ «1».

Информация, представленная на рис. 7, позволяет обосновать компоненты и разработать процессы создания и использования цифрового двойника УЦЦиП (рис. 8).

На рис. 8 представлен реальный объект управления (звено ЦЦиП) с учетом воздействия на него факторов внешней и внутренней среды. Для выполнения миссии данного объекта и достижения поставленных перед ним целей субъект УЦЦиП осуществляет мониторинг деятельности объекта, критерием эффективности которой является упущенная выгода (см. рис. 6). Если ее значение не соответствует установленному критерию, осуществляется верификация объектов УЦЦиП ([1, рис. 1, табл. 1]) с последующей идентификацией, формализацией, стандартизацией и кодированием. На основе данных процессов разрабатывается прототип цифрового двойника УЦЦиП, в состав которого входят виртуальный объект и его элементы управления не только звеном, но и ЦЦиП, а также цифровая внешняя среда.

Если цифровой двойник УЦЦиП разрабатывается впервые, то на его основе формируется техническое задание (см. рис. 8), которое направляется исполнителю (разработчику экземпляров и агрегата цифрового двойника). В его компетенцию входят процессы оцифровки (не путать с кодированием), алгоритмизации и программирования, позволяющие создать агрегат цифрового двойника. В состав данного агрегата включаются оцифрованный виртуальный объект управления и его элементы, находящиеся в цифровой внешней среде.

После создания агрегата цифрового двойника УЦЦиП его пользователь готовит исходные данные для разработки управленческого решения, позволяющего перевести реальный объект управления в настоящем в реальный объект управления в будущем. Исходные данные должны содержать необходимые требования и задачи, стоящие перед пользователем данного цифрового двойника. После обработки полученной информации и моделирования агрегат цифрового двойника предлагает пользователю управленческие решения, которые могут быть типовыми, то есть известными ранее, или инновационными, требующими обоснования с помощью искусственного интеллекта. В любом случае субъект УЦЦиП принимает окончательное управленческое решение, внедряет его, получает результат, оценивает упущенную выгоду и полученный при этом эффект (рис. 6). Данные процессы завершаются оценкой внешних и внутренних резервов [5], информация о которых заносится в агрегат цифрового двойника УЦЦиП.

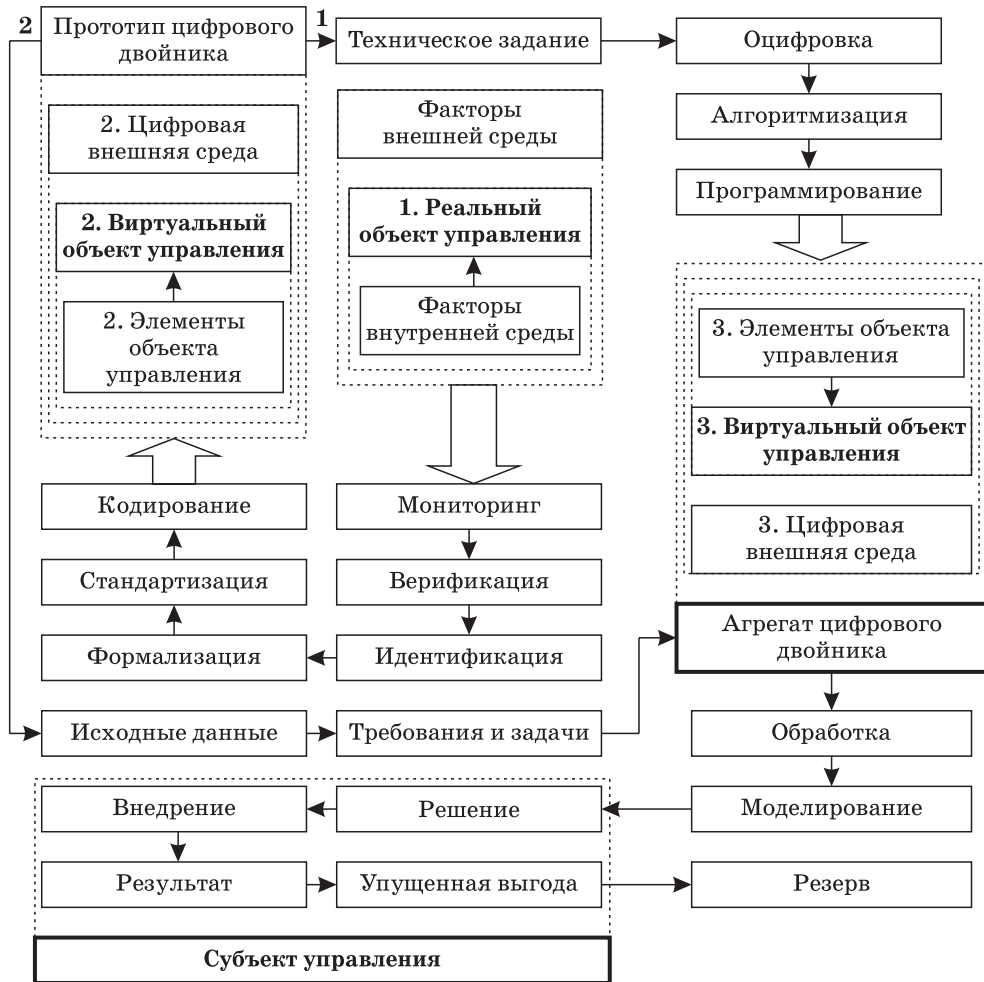


Рис. 8. Компоненты и процессы создания и использования цифрового двойника УЦЦП
Fig. 8. Components and processes of creating and using a VSCM digital twin

Уточнение функций специалистов (владельцев процессов), использующих цифровой двойник УЦЦиП

Процессный подход к УЦЦиП, кроме прочего, предполагает идентификацию специалистов, являющихся владельцами процессов [8], которые имеют непосредственное отношение к использованию цифрового двойника. Решить данную задачу можно с помощью следующих классификационных признаков и дихотомий: «стадия разработки управленческого решения»: сопровождение, символ «0», и обоснование, символ «1», а также «результат выполнения функций владельца процесса»: однозначный, символ «0», и неоднозначный, символ «1». Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет установить следующих владельцев процессов цифрового УЦЦиП: оператор, код «00»; субъект управления, код «01»; исследователь, код «10»; и аналитик, код «11» (рис. 9).

Информация рис. 9 обеспечивает разграничение функций, выполняемых владельцами процессов цифрового УЦЦиП (рис. 10).

Стадия разработки управленческого решения		
	Сопровождение (0)	Обоснование (1)
Результат выполнения функций владельца процесса	Однозначный (0) Оператор (00)	Субъект управления (01)
	Неоднозначный (1) Исследователь (10)	Аналитик (11)

Рис. 9. Классификация специалистов (владельцев процессов), использующих цифровой двойник УЦЦП
 Fig. 9. Classification of specialists (process owners) using the VSCM digital twin

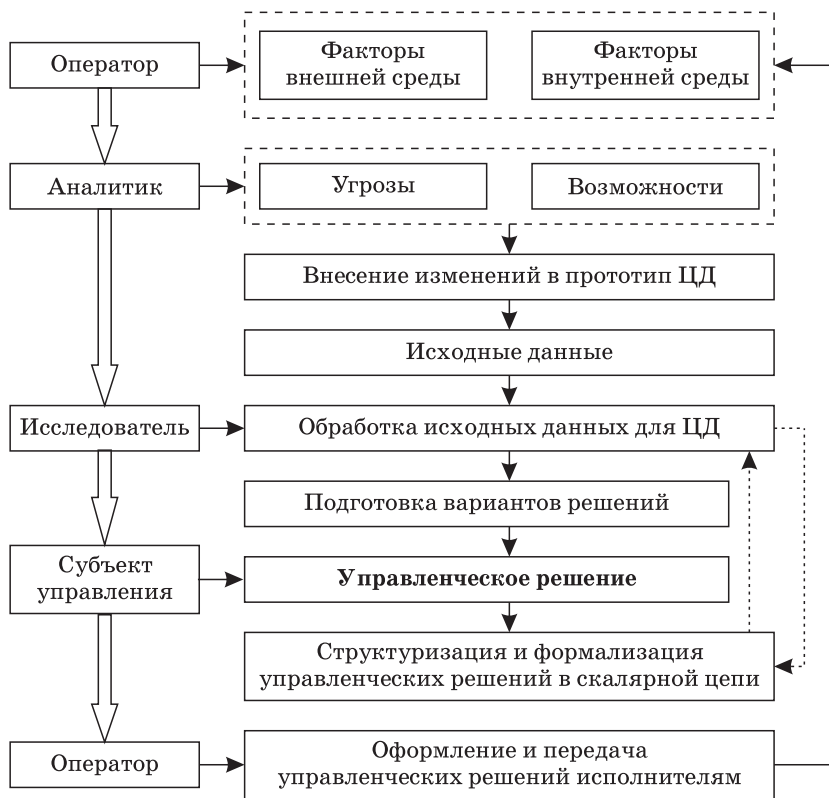


Рис. 10. Функции специалистов (владельцев процессов), использующих цифровой двойник УЦЦП
 Fig. 10. Functions of specialists (process owners) using the VSCM digital twin

Информация рис. 10 позволяет сделать следующие выводы:

- оператор отслеживает факторы внешней и внутренней среды объекта управления (звена ЦЦиП). Кроме того, в функции оператора входит доведение информации о данных факторах аналитику, а также оформление и передача управленческих решений, принятых субъектом управления, их непосредственным исполнителям;
- в функции аналитика входят процессы оценки угроз и возможностей [3] со стороны факторов внешней и внутренней среды, внесение изменений в прототип цифрового двойника, а также подготовка исходных данных для их использования в цифровом двойнике УЦЦиП;
- на основе полученных исходных данных исследователь с помощью цифрового двойника УЦЦиП готовит варианты управленческих решений;
- субъект управления принимает конкретные управленческие решения и при содействии исследователя формализует и структурирует их по скалярной цепи и уровням управления.

Данное распределение функций и владельцев процессов является предварительным, поскольку до сих пор не создан прототип цифрового двойника УЦЦиП, учитывающий специфические черты физических и нефизических субъектов и объектов. Однако уже сегодня можно сказать, что процессный подход к УЦЦиП в будущем не только сохранит актуальность, но и получит дальнейшее развитие.

Дискуссия

Результаты, полученные в данной статье, требуют плодотворных дискуссий, касающихся следующих аспектов процессного подхода к УЦЦиП:

- совершенствование терминологии управления с ориентацией на создание иерархически упорядоченной структуры терминов, сформированной с помощью научно обоснованных идентификационных рядов [2], подобных числовым рядам при идентификации физических объектов;
- разработка методологии идентификации, верификации, формализации, стандартизации и кодирования нефизических объектов УЦЦиП, необходимой для создания прототипов цифровых двойников, включающих как физические, так и нефизические объекты УЦЦиП;
- исследование аспектов обработки информации, алгоритмизации и программирования, обеспечивающих использование искусственного интеллекта в цифровых двойниках УЦЦиП;
- перспективы не только разработки управленческих решений в ЦЦиП, но и структуризации, формализации и стандартизации данных решений с последующей их передачей исполнителям в рамках организационной структуры управления не только звеном, но и ЦЦиП в целом.

Заключение

Вклад полученных результатов в теорию обусловлен определением новых аспектов процессного подхода к УЦЦиП, касающихся деления его объектов на физические и нефизические объекты; обоснования процессов, выполняемых не только цепей поставок, но и цепей ценности; использования методологии исследования нефизических объектов УЦЦиП, включающей терминологический анализ, дескрипторный и фасетный методы качественного исследования; а также создания предпосылок для внедрения искусственного интеллекта при управлении нефизическими объектами УЦЦиП.

Вклад данных результатов в практику подтверждается возможностью создания прототипа цифрового двойника УЦЦиП, способного идентифицировать, верифицировать, формализовать, стандартизировать и кодировать нефизические объекты

УЦЦиП с последующим проектированием экземпляров и агрегата цифрового двойника, обеспечивающих разработку управленческих решений в ЦЦиП, отличающихся минимальной упущенной выгодой в условиях конкуренции с аналогичными цепями.

Будущие исследования будут посвящены изучению теоретических и методических аспектов создания прототипа цифрового двойника УЦЦиП, включая его структуру, принципы достижения конечного результата, обработку информации, алгоритмизацию, особенности искусственного интеллекта, связанные с исследованием нефизических объектов УЦЦиП. Основным ориентиром исследований должны стать, во-первых, демоверсия прототипа цифрового двойника УЦЦиП, позволяющая продемонстрировать его потенциал и привлечь инвесторов и, во-вторых, техническое задание на проектирование его экземпляров и агрегата.

Литература

1. Тяпухин А.П., Старков Д.А. Процессный подход к цифровому управлению цепями ценности и поставок // Управленческое консультирование. 2025. № 2. С. 75–92. EDN IVNFJM
2. Тяпухин А.П., Стародубцев В.С. Методология цифровизации управления цепями поставок : монография. М. : Русайнс, 2024.
3. Bohtan A., Vrat P., Vij A.K. Supply chain of the Indian public distribution system: a new paradigm // Journal of Advances in Management Research. 2017. Vol. 14. N 1. P. 110–123.
4. Burgess R. Avoiding supply chain management failure: Lessons from business process reengineering // International Journal of Logistics Management. 1998. Vol. 9. N 1. P. 15–23.
5. Janusz K. Decision Support Methods in Modern Transportation Systems and Networks // Lecture Notes in Networks and Systems. 2017. Vol. 208. N 25. P. 367–389.
6. Lamming R., Hampson J. The environment as a supply chain issue // British Journal of Management. 1996. N 7. P. 45–62.
7. Salvini G., Hofstede G. J., Verdouw C. N., Rijswijk K., Klerkx L. Enhancing digital transformation towards virtual supply chains: a simulation game for Dutch floriculture // Production Planning & Control. 2020. Vol. 33. N 13. P. 1252–1269.
8. Simatupang T.M., Sridharan R. Design for supply chain collaboration // Business Process Management Journal. 2008. Vol. 14. N 3. P. 401–418.
9. Tao F., Sui F., Liu A., Qi Q., Zhang M., Song B., Nee A. Y. C. Digital twin-driven product design framework // International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57. N 12. P. 3935–3953.
10. Tyapukhin A.P. A Systematic Approach to Substantiating Chain Management Structures in Businesses, chapter 5 // Nelson W. D. Advances in Business and Management, 2022. December. Vol. 20. USA: Nova Science Publishers, Inc. P. 16–191.
11. Tyapukhin A.P. Theoretical prerequisites for designing a digital twin of Value Chain Management // International Journal of Value Chain Management. 2024. Vol. 15. N 1. P. 15–40.
12. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36. N 1. P. 1–10.
13. Zairi M. Best practice in supply chain management: the experience of the retail sector // European Journal of Innovation Management. 1998. Vol. 1. N 2. P. 59–66.
14. Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. N 3. P. 2–22.

Об авторах:

Тяпухин Алексей Петрович, профессор, профессор кафедры цифровой экономики и логистики Оренбургского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Оренбург, Российская Федерация), доктор экономических наук; aptyapuhin@mail.ru

Старков Дмитрий Александрович, директор по развитию ПАО «Гидропресс» (Оренбург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; dm.starkov56@yandex.ru

References

1. Tyapukhin A. P., Starkov D. A. A Process Approach to Digital Value Supply Chain Management // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2025. N 2. P. 75–92. (In Russ.) EDN: IVNFJM

2. Tyapukhin A. P., Starodubcev V. S. Methodology for digitalization of supply chain management. M. : Ruscience, 2024. (In Russ.)
3. Bohtan A., Vrat P., Vij A. K. Supply chain of the Indian public distribution system: a new paradigm // Journal of Advances in Management Research. 2017. Vol. 14. N 1. P. 110–123.
4. Burgess R. Avoiding supply chain management failure: Lessons from business process reengineering // International Journal of Logistics Management. 1998. Vol. 9. N 1. P. 15–23.
5. Janusz K. Decision Support Methods in Modern Transportation Systems and Networks // Lecture Notes in Networks and Systems. 2017. Vol. 208. N 25. P. 367–389.
6. Lamming R., Hampson J. The environment as a supply chain issue // British Journal of Management. 1996. N 7. P. 45–62.
7. Salvini G., Hofstede G. J., Verdouw C. N., Rijswijk K., Klerkx L. Enhancing digital transformation towards virtual supply chains: a simulation game for Dutch floriculture // Production Planning & Control. 2020. Vol. 33. N 13. P. 1252–1269.
8. Simatupang T. M., Sridharan R. Design for supply chain collaboration // Business Process Management Journal. 2008. Vol. 14. N 3. P. 401–418.
9. Tao F., Sui F., Liu A., Qi Q., Zhang M., Song B., Nee A. Y. C. Digital twin-driven product design framework // International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57. N 12. P. 3935–3953.
10. Tyapukhin A. P. A Systematic Approach to Substantiating Chain Management Structures in Businesses, chapter 5 // Nelson W. D. Advances in Business and Management, 2022. December. Vol. 20. USA: Nova Science Publishers, Inc. P. 16–191.
11. Tyapukhin A. P. Theoretical prerequisites for designing a digital twin of Value Chain Management // International Journal of Value Chain Management. 2024. Vol. 15. N 1. P. 15–40.
12. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36. N 1. P. 1–10.
13. Zairi M. Best practice in supply chain management: the experience of the retail sector // European Journal of Innovation Management. 1998. Vol. 1. N 2. P. 59–66.
14. Zeithaml V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. N 3. P. 2–22.

About the authors:

Alexey P. Tyapukhin, Professor, Professor of the Department of Digital Economics and Logistics of the Orenburg Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Orenburg, Russian Federation), Doctor of Economics; aptyapuhin@mail.ru

Dmitry A. Starkov, Director of Development of PJSC Hidropress (Orenburg, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences; dm.starkov56@yandex.ru

Поступила в редакцию: 15.10.2024

Поступила после рецензирования: 10.11.2024

Европейская экономика в условиях перехода от глобального к региональному управлению

Макаров Е. Б.¹, Межевич Н. М.^{2, *}, Шамахов В. А.³, Хлутков А. Д.³

¹Ассоциация прибалтийских исследований, Санкт-Петербург, Российская Федерация

²Институт Европы Российской академии наук, Москва, Российская Федерация; *mez13@mail.ru

³Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

Второй срок Д. Трампа уже привел к фундаментальным результатам. Сменилась модель управления мировой экономики. В качестве проигравшего экс-лидера авторы статьи позиционируют Европу. Признавая возрастающие возможности США и Китая, следует признать потенциальные выгоды для России от перестройки модели мировой экономики. Сочетание негативных факторов для Европы абсолютно уникально, таким образом роль арбитра для России становится географически логичной, исторически обусловленной и возможной с точки зрения управления.

Ключевые слова: США, Европа, Россия, фритредерство, протекционизм, парадигма управления, новая модель мирового развития.

Для цитирования: Макаров Е. Б., Межевич Н. М., Шамахов В. А., Хлутков А. Д. Европейская экономика в условиях перехода от глобального к региональному управлению // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 131–137. EDN YCZMXO

The European Economy in the Context of the Transition from Global to Regional Governance

Evgeny B. Makarov¹, Nikolay M. Mezhevich^{2, *}, Vladimir A. Shamakhov³, Andrey D. Khlutkov³

¹Associations of Baltic Studies, St. Petersburg, Russian Federation

²Institute of Europe of Russian Academy of Science, Moscow, Russian Federation; *mez13@mail.ru

³Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

D. Trump's second term has already led to fundamental results. The management model of the global economy has changed. The authors of the article position Europe as the loser of the ex-leader. Recognizing the growing opportunities of the United States and China, the potential benefits for Russia from restructuring the global economic model should be recognized. The combination of negative factors is absolutely unique for Europe, so the role of an arbitrator for Russia becomes geographically logical, historically determined and possible from the point of view of management.

Keywords: USA, Europe, Russia, free trade, protectionism, management paradigm, new model of global development.

For citation: Makarov E. B., Mezhevich N. M., Shamakhov V. A., Khlutkov A. D. The European Economy in the Context of the Transition from Global to Regional Governance // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 131–137. EDN YCZMXO

Смена парадигмы глобальной экономики состоялась. Эпоха фритредерства помимо экономического измерения имела явно выраженный управленческий аспект. На этапе, который уже прошел, ведущими управленческими акторами стали глобальные

институты неформально и формально дающие указания национальным системам государственного управления. Этот период оказался достаточно продолжительным и уже воспринимался как постоянный.

Этапным моментом в анализе европейской экономики стал доклад экс-главы ЕЦБ, бывшего премьер-министра Италии Марио Драги, который хотел представить план экономических преобразований в ЕС, составленный по заказу Еврокомиссии (ЕК), но получилась своеобразная «История болезни» с печальным диагнозом¹.

Ситуация в европейской экономике и политике имеет двойственную природу. Рим эпохи упадка проходил этот упадок очень долго. Внутренний кризис нарастал постепенно, но лишь в сочетании с внешним воздействием привел к гибели Рима. В настоящее время ситуация очень похожая. Европа не сумела выстроить оптимальные отношения с США, полностью уничтожила связи с Россией и не может выстроить отношения с Китаем. В конце XIX в. это не было проблемой, но в XX в. эта ситуация не могла существовать за пределами относительно короткого времени собственно военных действий.

Фактор США является для Европы новым и в силу этого важнейшим, так как он новый и абсолютно не просчитанный. «События, связанные с геополитическими рисками, также могут распространяться на другие страны через торговые и финансовые связи, усиливая риск цепной реакции»². Китай и Россия не стали, а Россия и не могла создать системных рисков для Европы.

Современное состояние европейской экономики было критическим задолго до избрания Д. Трампа президентом США.

С точки зрения мировой и европейской экономики наиболее существенным элементом «ста дней» правления президента Д. Трампа являются тарифные маневры президента США. Рассмотрим наиболее значимые попытки прогноза долгосрочных последствий от введения тарифов и пошлин на различных экспертных площадках.

В фонде Маршала³ выделяют следующий наиболее значимый момент. В долгосрочной перспективе все страны будут перестраивать свои экономические партнерства, но уже без США, предотвращая, таким образом, будущее экономическое принуждение. Однако возникает вопрос цены перестройки. Чем крупнее экономика, тем сложнее перестраиваться.

Совет по международным отношениям⁴ (СМО) опасается, что ответные тарифы повлияют на рост потребительских цен, фондовый рынок США и снижение доверия союзников к экономическому лидерству США. При этом СМО добавляет⁵: краткосрочное влияние тарифов Д. Трампа, по прогнозам МВФ, может понизить рост

¹ The future of European competitiveness [Электронный ресурс]. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf; URL: https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-3519f86bbb92_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20In-depth%20analysis%20and%20recommendations_0.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

² Салих Фендоглу, Махваш С. Куреши, Феликс Сантхайм. Как растущие геополитические риски пагубно сказываются на ценах на активы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2025/04/14/how-rising-geopolitical-risks-weigh-on-asset-prices>. 14 апреля 2025 г. (дата обращения: 01.05.2025).

³ The Day After Tomorrow [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gmfus.org/news/day-after-tomorrow> (дата обращения: 01.05.2025).

⁴ Here's How Countries Are Retaliating Against Trump's Tariffs [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfr.org/article/heres-how-countries-are-retaliating-against-trumps-tariffs> (дата обращения: 01.05.2025).

⁵ It All Comes Down to Trade [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfr.org/article/it-all-comes-down-trade> (дата обращения: 01.05.2025).

мирового ВВП до 2,8% по сравнению с 3,3% в январских прогнозах. С этим тезисом практически никто не спорит.

Для нас более важно то, что Совет по международным отношениям указывает — торговая война между США и КНР разделит мировую экономику на два изолированных торговых блока, а реальный мировой ВВП в долгосрочной перспективе снизится почти на 7%. Вопрос, где здесь Европа?

По данным «Global Trade Review»⁶ торговые войны вызвали обеспокоенность инвесторов по поводу активов, связанных с торговым финансированием, поэтому они занимаются пересмотром портфелей, которые напрямую связаны с торговлей между США и Китаем. Это относится прежде всего к европейским портфелям. Поскольку обеспокоенность поставщиков находится на рекордно высоком уровне⁷, то они начали работу по переосмыслению глобальных цепочек поставок, в том числе: пересмотр отношений с существующими поставщиками, поиск альтернативных поставщиков в других странах, изучение новых торговых маршрутов, портовой инфраструктуры и увеличение товарных запасов.

В Международном институте стратегических исследований⁸ тоже не видят иной альтернативы, кроме перестройки глобальных цепочек поставок. Но именно для Европы это окажется максимально сложным, так как это не единое государство.

Королевский институт международных отношений видит еще один аспект тарифной политики Трампа⁹: значительное влияние на европейскую сферу безопасности, поскольку тарифы оказывают давление на союзников и понижают их зависимость от США. Некоторые страны уже начали пересматривать свои планы по закупке североамериканского вооружения, а новый фонд перевооружения ЕС в размере 150 млрд евро может исключить североамериканские компании из борьбы за контракты. Также под угрозой совместные проекты в «AUKUS».

Британское издание «New Statesman»¹⁰, справедливо пишет, что США могут позволить себе рисковать, перестраивая глобальную торговую систему, потому что они менее подвержены рискам перебоев в торговле, чем другие страны, поскольку их торговля составляет 25% от ВВП. США понесут потери как единое государство, а ЕС понесет потери как россыпь государств. Эта цифра (25% от ВВП) оспаривается, но если даже признать ее как приблизительную, то очевидно, что внешнеэкономическая открытость США существенно меньше, чем большинства ведущих европейских государств и Китая.

Индекс открытости экономики позволяет оценить нацеленность локальных производителей на внешние рынки и зависимость локального спроса от внешних поставщиков товаров и услуг. Напомним, что индекс открытости экономики показывает уровень интеграции в мировую экономику. На уровне государства индекс открытости экономики рассчитывается как соотношение суммы экспорта и импорта (объем внешнеторгового оборота) к величине ВВП. «По данным Министерства

⁶ Trade finance funds face tariff test [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gtreview.com/news/global/trade-finance-funds-face-tariff-test/> (дата обращения: 01.05.2025).

⁷ US tariff onslaught prompts "painful" supply chain rethink [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gtreview.com/news/global/us-tariff-onslaught-prompts-painful-supply-chain-rethink/> (дата обращения: 01.05.2025).

⁸ COVID-19: Global trade and supply chains after the pandemic [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iiss.org/globalassets/media-library---content-migration/files/research-papers/covid-19---global-trade-and-supply-chains-after-the-pandemic.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

⁹ President Trump's tariffs increase pressure on allies to reduce security dependence on the US [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/04/president-trumps-tariffs-increase-pressure-allies-reduce-security-dependence-us> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁰ Trump's plan for chaos. How the US president's assault on prosperity is transforming the world [Электронный ресурс]. URL: <https://www.newstatesman.com/international-politics/economy-international-politics/2025/04/donald-trump-plan-for-chaos-tariffs> (дата обращения: 01.05.2025).

торговли США, около 85% экспортных и 75% импортных контрактов американских компаний номинированы в долларах, что создает так называемый „эффект доминирования доллара“ (dollar dominance effect). Он представляет собой экономический феномен, при котором изменения курса доллара США оказывают асимметричное влияние на международную торговлю из-за широкого использования доллара в качестве валюты контрактов и расчетов»¹¹.

Существует и один фактор, обеспечивающий США относительно меньшую уязвимость в мировой экономике. Как пишет российский экономист А. Лосев, «тарифы бьют по производственным секторам, а промпроизводство составляет 80% всей международной торговли, при том что в самих США производство сейчас всего 12% от ВВП и в этом отношении Штаты находятся в более выигрышной асимметрии по сравнению с Китаем и Евросоюзом»¹².

Ослабление мировой экономики в целом не может быть равномерным. «Во-первых, несмотря на недавние потрясения, стоимость активов в некоторых ключевых сегментах остается высокой, а это означает, что корректировка стоимости может продолжиться в случае ухудшения перспектив... Во-вторых, некоторые финансовые учреждения, особенно учреждения с высоким леввериджем, могут столкнуться с трудностями в условиях волатильности на рынках. В-третьих, рынки суверенных облигаций могут столкнуться с усилением турбулентности — особенно в юрисдикциях с высоким уровнем государственного долга»¹³. Эти программные тезисы Международного валютного фонда касаются всех развитых экономик, но создают наибольшие трудности именно для Европы.

Несколько тезисов о том, что может принести Европе обострение отношений США и Китая. Долгие десятилетия позиция Европы была однозначно проамериканской. На рубеже 2000–2014 гг. без серьезных возражений со стороны США произошло определенное сближение Европы и Китая. «Один пояс — один путь», как проект, был результатом именно этой тенденции. Эта ситуация была подробно рассмотрена нами ранее [5].

Задолго до «Трампа 2.0.» ситуация начала меняться. Показателен пример Польши, политики которой очень быстро перешли от тезиса: «с кем угодно, только не с русскими», к позиции «китайский коммунист — тоже коммунист». Постепенно и другие европейские страны перешли к этой формуле. Однако в этот период практически вся Европа совмещала демонстративные антироссийские настроения с активной торговлей с Россией. Речь идет не только о энергоносителях.

После того как президент США Трамп фактически начал выстраивать «коалицию экономического сдерживания», для Европы под формальным запретом оказалась торговля с Россией. Но и с Китаем работает неформальный запрет, дополнительные американские ограничения для торговли Европы с Китаем — вопрос времени [2].

На фоне жесткой американско-китайской конфронтации Европе не дадут стать (остаться) точкой сборки мировой экономики, опирающейся на свое географическое положение и обеспечивающей коридор между Западом и Востоком. Теоретически Европа могла бы до 2014 г. попробовать двигаться в направлении «Большой Швейцарии» с формализованным НАТО и развитием взаимовыгодного сотрудничества

¹¹ «Трампономика» vs реальность: решаемые и нерешаемые проблемы экономики США [Электронный ресурс] / Фонд «Росконгресс»; Институт изучения мировых рынков. Январь 2025. URL: <https://dzen.ru/a/Z5CPBq5QggTzImBD> (дата обращения: 01.05.2025).

¹² Меркантилизм, абсолютизм и танатология глобализации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7674341> (дата обращения: 02.05.2025).

¹³ Доклад по вопросам глобальной финансовой стабильности [Электронный ресурс] // International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025> (дата обращения: 01.05.2025).

с Россией и Китаем. Этого не только не произошло, но был выбран прямо противоположный курс.

Во-первых, Европа сама не очень хочет выстраивать с Китаем что-то большее, чем тактическое взаимодействие. Во-вторых, стратегическое партнерство с Китаем мало реально ввиду несовпадения систем управления и очевидного китайского превосходства над Европой. В-третьих, даже минимально прокитайская позиция не будет санкционирована США. Занять собственную нишу между полюсами силы, которыми являются США и Китай, может — при определенных условиях — Россия, но не Европа. С одной стороны, европейские страны отказались от «индивидуального суверенитета», с другой стороны, на уровне ЕС суверенитет попал к бюрократии, т. е. совокупным суверенитетом не стал [3].

В долгосрочной перспективе без взаимовыгодных связей с Россией, при ограниченной торговле с Китаем и открытом соперничестве с США Европа неизбежно будет слабеть в экономическом измерении, контексте экономики, политического единства, идеологической гомогенности и не может не проиграть глобальную конкуренцию США, Китаю и России.

Заключительный момент в этой части. «Трамп вдохновляется примером Китая, эффективность экспансии которого прямо связана с отсутствием в ней ценностной составляющей и, соответственно, предъявляемых к партнерам ценностно окрашенных требований» [4]. Однако Европа такой возможности не имеет.

Далее: позиция ряда ведущих европейских политиков и представителей мирового бизнеса понятна — «Трамп не навсегда», но она не учитывает два момента. 1. Условный «Стармер» тоже не навсегда. 2. Протекционизм следует рассматривать как малую часть общих практик суверенизации. Это не временная флуктуация, а долгосрочная тенденция, как минимум на среднесрочную перспективу 5–7 лет, при этом последствия будут сказываться десятилетия. Даже если предположить, что протекционизм перестанет быть столь демонстративным, текущая неопределенность затянется и будет напоминанием о том, что помимо модели фритредерства существуют иные подходы в теории и на практике.

Компенсация неблагоприятного геоэкономического положения возможна через повышение производительности труда, как это делала Германия в первое десятилетие XX в. Однако рост производительности труда в ЕС не просто ниже американского, строго говоря, этого роста не было, даже при сравнении с «бумажным ростом» в США. Демографическая ситуация в Европе — однозначно худшая со времен «Чёрной смерти» — пандемии бубонной чумы, которая охватила Европу в середине XIV в. Миграция не решила проблему на рынке труда, но создала проблемы утраты европейской идентичности, об этом уже говорят и правые, и левые, и центристы.

«Плавный» энергетический кризис пришел к блэкауту 2025 г. Амбициозные цели «зеленой энергетики» создают проблемы энергозатратным отраслям и производствам непрерывного цикла. Классический ВПК был, есть и будет максимально энергозатратным, как его развивать в условиях «зеленой энергетики» — никто не знает. «Европейские компании платят за электроэнергию в 2–3 раза больше, чем американские, а цены на природный газ в ЕС в 4–5 раз выше»¹⁴.

Еще один важный момент, объясняющий неудачу попыток европейской модернизации. «Все перспективные проекты модернизации оборонного потенциала Евросоюза сталкиваются с серьезными трудностями, в первую очередь, связанными

¹⁴ Закат европейской экономики. Потеря конкурентоспособности и вектора развития [Электронный ресурс] / Фонд «Росконгресс»; Институт изучения мировых рынков. Декабрь 2024. URL: https://roscongress.org/materials/zakat-evropeyskoy-ekonomiki-poterya-konkurentosposobnosti-i-vektora-razvitiya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 01.05.2025).

с потребностями в сырье и производственных мощностях. Выпуск требуемого объема взрывчатых веществ тормозится нехваткой природного газа и нитратов, что вынуждает строить новые заводы и наращивать импорт. Броневая сталь требует диверсификации поставок хрома и молибдена из Южной Африки и Австралии, а зависимость от Китая в поставках РЗМ остается критической, несмотря на планы увеличить добычу в Швеции и Финляндии» [1].

Подведем итог. Стратегические приоритеты Европы образца 2005 г. обладали определенной целостностью и позволяли предполагать успешное экономическое и политическое развитие при сохранении внутреннего единства. «Зеленая энергетика» сформировалась как теория, но не массовая практика хозяйственной и политической деятельности.

В 2015 г. ЕС взял необратимый курс на разрыв хозяйственных связей с Россией. При этом относительно стабильной сохранялась сырьевая база в Африке, Ближний и Средний Восток был нестабилен, как всегда, но не находился в прямой военной конфронтации. США рассматривались как гарант безопасности и выгодный партнер в экономике. В отношении КНР стратегическая линия не была выбрана. Военные расходы начали расти, но в пределах экономических возможностей государств.

В 2025 г. разрыв связей с Россией фактически был завершен. Сырьевая база в Азии и Африке сократилась. На Ближнем, Среднем Востоке и в Южной Азии ситуация предельно нестабильная. США уже сломали систему мировой торговли. КНР рассматривать Европу как стратегического партнера не будет. Военные расходы, достигающие в отдельных странах ЕС 6% ВВП в сочетании с «зеленой энергетикой», не оставляют Европе шансов. При этом запас прочности у ЕС не предполагает моментальной катастрофы. Упадок Рима продолжался достаточно долго, но результат был однозначен.

С точки зрения эволюции управленческих практик, не принципиально как изменится соотношение экономических потенциалов США, Китая, Индии, России и Европы. Ресурверенизация приводит к качественному ослаблению глобальных институтов. Однако архаика стихийного развития в модели феодальной раздробленности в Северной Германии уже невозможна. Именно потому, в рамках упрощенной модели, мы рассматриваем дихотомию «глобальное — национальное управление» как долгосрочный выбор в условиях нарастающей экономической неопределенности в Европе и мире.

В силу сочетания ряда экономических и политических, объективных и субъективных причин Россия, в отличие от Европы, вышла на модель суверенного развития существенно раньше и адаптировалась к изменениям в системе глобального управления с опережением по отношению к основным региональным экономическим центрам.

Управленческая, географическая, историческая специфика России заключается в том, что при прочих равных наша страна более готова к миру протекционизма, чем к управленческим практикам фритредерства.

Литература

1. Гриняев С. Н. «Готовность 2030». Планы и возможности Брюсселя по милитаризации Европы. Аналитическая записка ИЕ РАН № 11 [Электронный ресурс] // Аналитические записки Института Европы РАН. 2025. Выпуск II. URL: <http://www.zapiski-ieran.ru/images/analitika/2025/an379.pdf>
2. Евстафьев Д. Г. Стратегия «большой игры». Россия и США в Новом Мире. М. : ИП Антипин Константин Валерьевич, 2024.
3. Евстафьев Д. Г., Межевич Н. М. Поствестфальский суверенитет в постглобальном мире // Политическая наука. 2022. № 4. С. 121–144.

4. Каспэ С. И. Империя на хозрасчёте: что делает Трамп с американским могуществом. И чего не делает // Россия в глобальной политике. 2025. Т. 23, № 3. С. 10–34. DOI: 10.31278/1810-6439-2025-23-3-10-34.
5. Межевич Н. М., Шамахов В. А. Беларусь и государства Прибалтики в системе транспортной политики России и Китая : научный доклад. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019.

Об авторах:

Макаров Евгений Борисович, помощник Президента Ассоциации прибалтийских исследований (Санкт-Петербург, Российская Федерация); makarov33@mail.ru

Межевич Николай Маратович, главный научный сотрудник Института Европы РАН (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; mez13@mail.ru

Шамахов Владимир Александрович, научный руководитель Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук; shamakhov-va@ranepa.ru

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

References

1. Grinyaev S. N. "Readiness 2030". Brussels' plans and opportunities for the militarization of Europe. Analytical note of IE RAS N 11 [Electronic resource] // Analytical notes of the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences. 2025. Issue II. URL: <http://www.zapiski-ieran.ru/images/analitika/2025/an379.pdf>
2. Evstafyev D. G. The strategy of the "big game". Russia and the USA in the New World. Moscow, 2024.
3. Evstafiev D. G., Mezhevich N. M. Post-Westphalian sovereignty in the post-global world // Political Science [Politicheskaya nauka]. 2022. N 4. P. 121–144.
4. Kaspe S. I. Empire on self-financing: what is Trump doing to American power? And what doesn't it do // Russia in global politics [Rossiya v global'noy politike]. 2025. Vol. 23. N 3. P. 10–34. DOI: 10.31278/1810-6439-2025-23-3-10-34.
5. Mezhevich N. M., Shamakhov V. A. Belarus and the Baltic states in the system of transport policy of Russia and China : a scientific report. St. Petersburg : RANEPa, 2019.

About the authors:

Evgeny B. Makarov, Assistant to the President of the Association of Baltic Studies (St. Petersburg, Russian Federation); makarov33@mail.ru

Nikolay M. Mezhevich, Chief Researcher of Institute of Europe of RAS, Executive Director of the Association for Foreign Policy Studies named after A. A. Gromyko (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; mez13@mail.ru

Vladimir A. Shamakhov, Research Supervisor of the North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics); shamakhov-va@ranepa.ru

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

Поступила в редакцию: 10.05.2025

Поступила после рецензирования: 09.06.2025

Empowering Woman in Building Information Modelling (BIM): Overcoming Barriers in Advancing Inclusivity in Russia and Serbia

Nikola Jovic

WSP Infrastructure Engineering GmbH; jovic.nikola.1986@gmail.com

ABSTRACT

This paper investigates the systematic obstacles restricting women's involvement and leadership in Building Information Modelling (BIM) related occupations in Russia and Serbia. Using a qualitative literature-based approach, the study draws on gender role theory, digital divide theory, and structural inequality theories to combine data from peer-reviewed academic and policy sources. Findings show widespread wage disparities, occupational segregation, underrepresentation in digital leadership, and inadequate mentoring systems. While Serbia shows more informal business routes with less structural assistance, Russia's workforce shows more centralized obstacles with policy immobility. Although BIM, which is part of Construction 4.0, has possibilities for inclusive change, its use in both nations runs the danger of repeating gender inequalities without coordinated institutional change. Strategic advice comprises national policy integration, focused leadership initiatives, inclusive upskilling, and entrepreneurial support structures. Focusing on under-researched post-socialist settings, this work provides to the changing worldwide conversation on gender inclusiveness in STEM.

Keywords: women in BIM, STEM, Gender Diversity, AEC Industry, Digital Transformation, Building Information Modelling, Leadership.

For citation: Nikola Jovic. Empowering Woman in Building Information Modelling (BIM): Overcoming Barriers in Advancing Inclusivity in Russia and Serbia // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 138–147. EDN YDXVND

Расширение прав и возможностей женщин в области информационного моделирования зданий (BIM): преодоление барьеров на пути развития инклюзивности в России и Сербии

Йович Никола

WSP Infrastructure Engineering GmbH, Ахен, Германия; jovic.nikola.1986@gmail.com

РЕФЕРАТ

Данная статья исследует системные препятствия, ограничивающие участие женщин и их лидерство в профессиях, связанных с информационным моделированием зданий (BIM — Building Information Modelling) в России и Сербии. С помощью качественного подхода, основанного на литературных источниках, исследование опирается на теории гендерных ролей, цифрового разрыва и структурного неравенства, чтобы объединить данные из рецензируемых академических и политических источников. Результаты показывают широкое расслоение по оплате труда, профессиональную сегрегацию, недопредставленность женщин в цифровом руководстве и недостаточную систему наставничества. В то время как Сербия демонстрирует более неформальные бизнес-стратегии с меньшей структурной поддержкой, в России наблюдаются более централизованные препятствия с политической инертностью. Несмотря на то, что BIM, являясь частью Строительства 4.0, имеет потенциал для инклюзивных изменений, его использование в обеих странах может привести к повторению гендерных неравенств без координированных институциональных изменений. Стратегические рекомендации включают интеграцию национальной политики, фокусированные инициативы по лидерству, инклюзивное повышение квалификации и поддерживающие предпринимательские структуры. Сосредоточив внимание на недостаточно исследованных постсоциалистических контекстах, данная работа способствует изменению глобальной дискуссии о гендерной инклюзивности в STEM.

Ключевые слова: женщины в BIM, STEM, гендерное разнообразие, АПК-отрасль, цифровая трансформация, информационное моделирование зданий, лидерство.

Для цитирования: Йович Н. Расширение прав и возможностей женщин в области информационного моделирования зданий (BIM): преодоление барьеров на пути развития инклюзивности в России и Сербии // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 138–147. EDN YDXVND

Introduction

National economies depend much on the Architecture, Engineering, and Construction (AEC) sector, which shapes jobs, infrastructure development, and technical progress. With Building Information Modelling (BIM) as its foundation, the sector has started a digitization transition during the last twenty years. From design through construction to facility maintenance, BIM is a complete digital ecosystem enabling cooperation, coordination, and data integration over the project lifetime, not just a 3D modeling tool [8; 11]. Many nations have included BIM standards in their larger digital transformation initiatives.

Notwithstanding these developments, notable gender differences remain. Though digitalisation promises to change conventional labor structures, women still make an underrepresented group in the AEC sector, which has historically been male-dominated, especially in digital and leadership positions. Women make up just 10–15% of the AEC workforce worldwide; in BIM management and coordination positions, even lower percentages around 8% [6; 36] (Fig. 1). Common wage disparities include women in BIM making up to 27% less than men in equivalent positions [6; 21]. Barriers include unequal access to upskilling, restricted mentoring, and cultural stereotypes supporting gender roles in technical occupations.

In post-socialist settings like Russia and Serbia, this disparity is especially noticeable. Kalabikhina [12] have revealed that in STEM education and jobs Russia suffers from systematic vertical and horizontal gender segregation, hence limiting women's access to BIM professions. Khasbulatova [19] criticizes the ongoing presence in Russian school

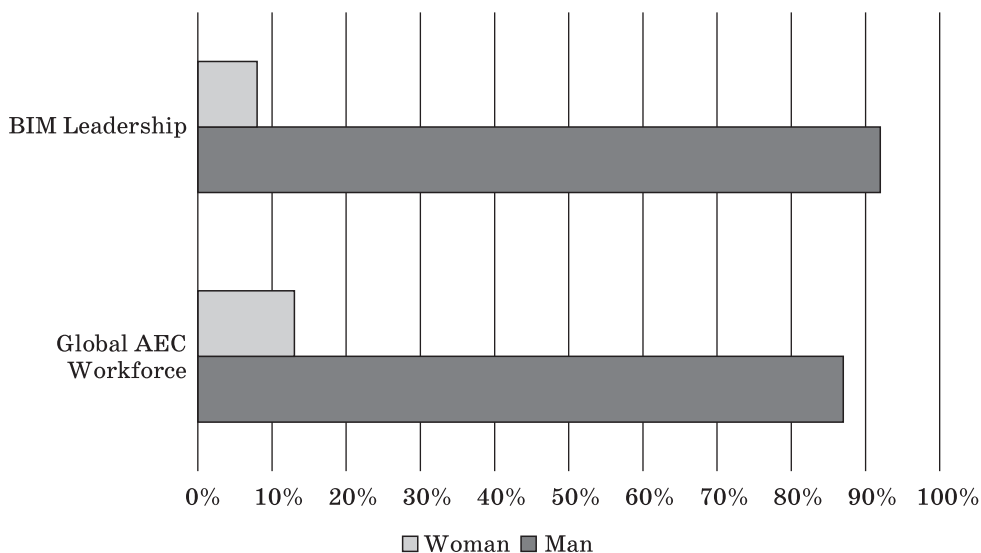


Fig. 1. The Gender Gap in AEC and BIM

of “biodeterministic” stories that discourage girls from following technical disciplines. Professional life reflects these societal and educational trends; women there suffer a double disadvantage. Pukshansky and Kanbekova [31] further reveal how managerial roles in Russia are still framed around masculine ideals, limiting women’s visibility in leadership pipelines.

Babović [3] and Jovanović & Lazić [9] among others in Serbia depict the underrepresentation of women in leadership in economic and scientific fields. Though the nation develops, conventional gender roles and inadequate institutional systems impede advancement. Marković [32] underlines in the interim that many Serbian female professionals still lack institutional support, mentoring, and long-term career movement even with an increase in women-led enterprises. Serbia, on the other hand, shows considerable grassroots dynamism as well, especially with micro financing in digital entrepreneurship, which has allowed certain women to avoid official obstacles [17; 32].

Digital change, especially BIM, offers hope for democratizing access to AEC positions. BIM can highlight talents in coordination and data management above manual labor, offer up remote collaboration possibilities, and lower the physical demands often connected with building activity. Still, without deliberate policy and organizational changes, digitalization runs the danger of reproducing current inequities in a new form [29; 37].

Still, digital technology by itself does not equalize access. Aigbe et al. [1] underlined that while technology like BIM, IoT, and artificial intelligence can eliminate physical employment limits, without inclusive policies these tools run the danger of repeating legacy exclusion. There are warnings that without embedding diversity initiatives in particular corporate settings, they will be ineffective.

This paper intends to critically investigate the junction of gender and digital change in BIM-related occupations in Russia and Serbia. It contrasts institutional systems, cultural narratives, policy frameworks, and entrepreneurial prospects by means of a literature study. The study questions whether BIM can be a vehicle for gender inclusion — or whether it will support the status quo by building on theories of structural inequality, intersectionality, and innovation.

Materials and Methods

Theoretical Framework

This study draws from three interrelated theoretical frameworks: structural inequality theory, gender role / intersectionality theory, and digital innovation theory. Stamarski & Son Hing [37] define structural inequality theory as a tool to look at how institutional processes and leadership paths in AEC perpetuate gendered exclusion. Gender role theory and intersectionality, represented in the works of Kalabikhina [12], Babović [3], and Cidlinska [4], emphasize the overlapping and compounding aspects of gendered, cultural, and socioeconomic identities in career development — particularly in STEM and digital professions. Particularly via Khalin & Chernova [18] and Opoku et al. [28], the digital divide concept draws attention to inequalities in access to digital tools, training, and jobs, which are aggravated by policy stagnation or cultural prejudice.

By combining these ideas, this study not only highlights the systemic constraints faced by women in BIM but also interrogates whether the advent of Construction 4.0 technology enables genuine inclusion or reproduces pre-existing inequalities in a more sophisticated manner.

Research Design

Grounded on a comparative literature-based design, this is a qualitative, exploratory investigation. The main goal is to combine current understanding of gender and BIM in

the particular national settings of Russia and Serbia. These two post-socialist countries were chosen for their common political pasts but different paths in digital transformation and gender policy implementation. Moiseev et al. [24] underlined that Serbia and Russia vary in labor decentralization and market openness, which helps to compare institutional and cultural research.

Literature Review and Data Sources

Reviewing policy and academic papers helped to create a thorough synthesis. Among these are:

- Empirical research showing digital inequality, career obstructions, and pay disparities;
- Qualitative studies on organizational culture, leadership, and intersectional issues;
- Reports and statistical studies country by country, including Russian labor market assessments and Serbian entrepreneurial studies;
- Resources for international benchmarking include Lean In & McKinsey, APEC pay statistics.
- Case-based studies from various post-socialist and developing countries.

With at least ten sources taken from worldwide indexes like Scopus, the selection criteria gave priority to peer-reviewed journal articles and conference proceedings (from 2010 to today). Thematic content analysis was used to code articles; categories ranged from salary equity to representation to policy impact to mentorship to cultural expectations to digital access. Nikola Jovic's 2024 LinkedIn poll [10] drew original industry information, reflecting practitioner-based statistics about women's involvement in BIM.

Methodological Limitations and Rationale

Although this literature-based approach restricts the incorporation of original interview data, its strength resides in breadth and triangulation. Kalabikhina [12] and Jovanović & Lazić [9] advise that a systematic problem such gender imbalance in BIM calls for combining statistical trends, institutional criticism, and cultural interpretation. This method guarantees both depth and comparability, hence preparing the ground for organized analysis and debate in the next parts.

Results

Representation in BIM and AEC

Representation in BIM and AEC quantitative and qualitative studies validate the ongoing underrepresentation of women in BIM-related positions throughout Russia and Serbia. Women worldwide only occupy 10–15% of AEC jobs including digital coordination, BIM implementation, or data administration [6; 36]. Kalabikhina [12] claim that in Russia women are mostly directed into educational, architectural, and design documentation positions with little involvement in structural engineering, infrastructure modeling, or BIM implementation processes. Over 15 years, Navarro-Astor et al. [25] track this occupational clustering, recording the decline of female representation in decision-making positions in spite of increasing technology expectations.

Although women in tech-adjacent positions have greater entrepreneurship rates than in Russia, core AEC field involvement is still low [18]. Often limited to supporting documentation duties, women are mostly absent from BIM project leadership positions [14; 39]. Data from Jovic's LinkedIn poll [10] supports these facts; female BIM professionals said they were much less involved in clash detection, digital twin coordination, and federated model development.

Wage and Leadership Disparities

Wage disparity is still a significant structural obstacle. Women in BIM in both nations make as much as 27% less than males in comparable positions [6; 21]. Limited access to premium assignments, exclusion from strategic design, and limited involvement in Revit, Navisworks, and IFC protocol training programs help to support this difference [2; 30]. Kalabikhina et al. [14] record systematic income loss among mothers in Russia caused by state policies undercutting female labor retention, hence aggravating career advancement.

Often, leadership positions reflect the “glass cliff” whereby women are assigned transitional or unstable positions with little decision-making authority. Rodríguez-Fernández et al. [33] draw attention to how women are more likely to head teams during project crises than in stable phases, which reflects results from engineering workplaces in Serbia [5]. Moreover, badly missing are mentorship and sponsorship systems that can assist leadership changes [23; 34].

Policy and Institutional Gaps

While stressing digitization, Russia’s BIM-related policies are mostly gender-neutral and ignore the inclusion gap. Kashina [16] and Khalin & Chernova [18] contend that national modernization plans lack particular policies to eliminate gendered skill gaps or apply equality in digital project procurement. Though national legislative frameworks [9; 17; 26] inconsistently support them, informal support systems and local business projects offer partial routes into BIM in Serbia.

Latukha et al. [20] show that companies with clear talent management plans targeting female inclusion tend to indicate better innovation results and team retention. Still, such behavior is more unusual than usual. Both government and business plans lack mentorship and sponsorship initiatives — generally acknowledged as accelerators for women’s careers.

Cultural and Structural Barriers

Deep-seated cultural expectations still shape women as secondary players in construction and tech-related sectors. Watts [39] and Stamarski & Son Hing [37] underline how women sometimes feel compelled to embrace hyper-masculine conduct to qualify in BIM leadership positions. Media depictions in Russia support this trend; Kalabikhina et al. [13] and Norberg & Johansson [26] demonstrate how public conversation focuses women in caring or supporting roles, almost never depicting them as technologists or strategists.

Structural inflexibility in both nations makes inclusion even more difficult. Public and private sector employment in Serbia is unclear; there are few avenues for salary transparency or complaint resolution. Centralized human resource rules in Russia limit experimenting with inclusive project team compositions [18; 38]. Female professionals in both settings suffer presenteeism pressure, less maternity flexibility, and internalised prejudice that undermines their desire for promotion [23; 35].

Comparative Insights

Comparative Insights China’s digital transformation plan’s incorporation of gender-focused objectives provides a helpful contrast. BIM implementation in China, as Moiseev et al. [24; 30] demonstrate, is coupled with public-sector requirements for team diversity and gender-disaggregated reporting. Although still in its early stages, Nigeria’s Construction 4.0 plan [1] emphasises female upskilling as a main plank, using mobile learning and community support systems to boost involvement. While uneven, Serbia’s flexibility and entrepreneurial activity are encouraging; Russia’s regulations are more consistent but not very inclusive.

These global comparisons show that inclusive BIM ecosystems need political will as well as structural design — neither of which are fully grown in the Russian or Serbian AEC sectors.

Discussion

Analysis of Disparities

The results support the idea that gender differences in BIM show not individual prejudices but rather systematic, ingrained processes inside the AEC industries of both Russia and Serbia. Occupational segregation — where women are mostly absent from BIM model management, digital twin deployment, or strategic planning — persists not because of lack of desire or ability but rather because of access and opportunity [9; 14; 21]. Focusing on how informal norms, historical hiring practices, and power imbalances sustain the status quo, structural inequality theory helps to clarify this. Described by Watts [39], the AEC workplace values presenteeism and long-hour visibility, which conflict with more general social expectations for women about child-care and flexibility.

The Role of BIM in Gender Inclusion

Especially by lowering physical barriers and providing dispersed team models, BIM has the ability to realign the gender balance in digital construction. These technical affordances, therefore, run the danger of repeating the same exclusion patterns in new digital forms without ingrained policy support and a change in institutional culture. Countries such as China, which clearly included diversity objectives in BIM plans [30], experienced more significant inclusion results. Pilot projects in Nigeria [1] under Construction 4.0 demonstrate that even low-resource settings can be creative with mobile learning and grassroots female recruitment. In Russia and Serbia, BIM has mostly been viewed as a technological instrument rather than a social platform for inclusion.

Institutional Accountability and Entrepreneurship

Both nations lack institutional structures linking digitization to gender equality. Russia's modernization strategy has stressed national competitiveness but not workplace equity [16; 18; 38]. Although increasingly decentralised, Serbia lacks consistency throughout its typically short-term, not structurally integrated entrepreneurial initiatives. Researchers such as Latukha et al. [20] demonstrate that companies with intentional gender-focused talent management not only foster inclusion but also gain in production, creativity, and team dynamics.

For many women left out of conventional companies, entrepreneurship — especially in Serbia — has become a workaround. Eganović [5] and Jovanović & Lazić [9] underline, nonetheless, that this route is still weighed down by legal ambiguity, insufficient mentoring, and uneven funding. Pushing women into business could also be misused to avoid required changes in formal employment systems.

The Value of Mentorship, Visibility, and Professional Identity

Mentorship, visibility, and professional identity all have value; lack of mentorship still constitutes a significant obstacle in career advancement for women in BIM. Research by Schmitt [34], Mohr [23], and Galsanjigmed & Sekiguchi [7] emphasize the need of not just formal mentorship but also role visibility and soft-skill development. Cidlinska [4] stresses that cultural validation shapes professional identity in STEM areas as much as abilities do; women need to witness others like them thrive. This is especially concerning in rural and small-business settings in Serbia, where digital BIM projects are usually underfunded and isolated [22].

Social visibility is important as well. Public narratives about women in construction are still limited and frequently stereotype reproducing, according to Jovic's 2024 LinkedIn poll [10] and Kalabikhina's study on media framing [13]. Public displays of female leaders in BIM conferences, journals, or thought leadership forums are few in both nations. Younger workers lack motivation without this visibility; decision makers have no example for equity integration.

Theoretical Implications

These results confirm that multi-level intervention is needed for gender dynamics in digital transformation. Diagnosing the reproduction of prejudice inside seemingly neutral technologies still requires structural inequality theory [28]. Equally important is intersectionality; female professionals are not a monolith; background, location, parenting, and age all affect access differently [15]. Digital gap theory shows that the BIM labor market runs the risk of entrenching inequality even as it changes without inclusive onboarding and upskilling.

All things considered, BIM is a socio-technical architecture that reflects and shapes institutional logic, not just a software system. Its development will strengthen instead of controversy current power imbalances without deliberate inclusion policies.

Conclusion

This paper looked at gender differences in Building Information Modelling (BIM) and more general AEC professions in Russia and Serbia. Drawing from publications, we discovered strong proof that digitization, although hopeful in its ability to reshape labor, does not naturally eradicate gendered exclusion. Structural inequality, institutional inertia, and cultural preconceptions, rather than digitalization, still restrict women's access to leadership, important positions, and fair pay in BIM professions.

Women in both nations encounter unique yet related difficulties. Often omitting inclusion criteria from national modernization goals, Russia's centralized digital governance systems lack gender sensitivity. Though more receptive to entrepreneurial experimentation, Serbia does not often support women's businesses with regulatory certainty or long-term investment. Mentoring initiatives are lacking in both situations; leadership growth is scattered; and visibility for successful women in BIM stays low.

Notwithstanding these difficulties, our study also found possibilities. For women looking for different entrance gates into BIM, Serbia's informal digital entrepreneurial ecosystem provides a grassroots approach. Comparisons between countries, especially with China and Nigeria, show that deliberate alignment of digital policy with gender inclusion goals can produce observable outcomes. From these revelations, one might create a road map for strategic action.

Recommendations:

Set up national BIM equity indicators: Monitor participation, wage equity, and promotion statistics broken down by gender, age, and location.

Include gender-responsive procurement practices into public AEC contracts by requiring inclusive hiring and wage audits.

Design national and corporate pipelines to find and educate women for BIM-related leadership under structured mentoring and leadership initiatives.

Assist women-led BIM consulting models and startups: Offer seed capital, tax breaks, and networking opportunities.

Reform digital education and training: Guarantee access to BIM upskilling for early-career women and re-entering professionals, particularly in rural areas.

Future Research Directions:

This paper emphasizes various topics for more research. First, more longitudinal studies are required to assess how women's BIM careers change over time in reaction to policy and workplace changes. Second, among digital AEC jobs there is a lack of knowledge on the intersections of gender with other aspects such ethnicity, handicap, and socio-economic level. Applied research on how to integrate equity into digital twin modelling environments, data structures, and BIM software design stays underexplored, finally.

Final Thought:

More than a technical breakthrough, BIM is a strategic platform that influences decision-making, work structure, and leadership selection. Ensuring female inclusion within this change is not only a question of justice but of strategic need for the AEC sector's long-term durability, creativity, and relevance. Because at the end of the day, BIM isn't just about technology. It's about people. It's about future. And the future should be for everyone.

References

1. Aigbe F., Aigbavboa C., Amusan L. Enhancing women's participation in the construction industry through Construction 4.0 technology adoption in Nigeria // The Thirteenth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-13). Arnhem, 2023.
2. Al-Salaheen, Marsail & Alaloul, Wesam & Musarat, Muhammad Ali & Bin Johari, Muhammad & Alzubi, Khalid & Alawag, Aawag. Women Career in Construction Industry after Industrial Revolution 4.0 Norm. Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity. 2024. N 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100277>.
3. Babović M. Gender Equality in Serbia // Undermining Democracy Processes and Institutions in Serbia 2010–2020. Belgrade, CRTA — Center for Research, Transparency, and Accountability, 2021. P. 149–164.
4. Cidlinská K. How not to scare off women: different needs of female early-stage researchers in STEM and SSH fields and the implications for support measures. Higher Education, 2018.
5. Eganović A. The position of women in leadership roles in Serbia, 2021.
6. Fan Su-Ling & Chai Changsaar & Lim Bibiana & Lu Shao-Ming & Hun Chuen, Gui. Ameliorating the profound gender wage gap in the architecture, engineering and construction (AEC) industry among the APEC members: The could and should // Asian Journal of Business Research. 2024. Vol. 14. N 1. P. 54.
7. Galsanjigmed E. and Sekiguchi T. Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review // Merits. 2023. Vol. 3. N 2. P. 366–389.
8. Hossain M.A., Nadeem A. Towards digitizing the construction industry: State of the art of construction 4.0 // ISEC 2019 — 10th International Structural Engineering and Construction Conference, 2019.
9. Jovanović O. and Lazić M. Women Entrepreneurship in Serbia — Potentials and Constraints // Journal of Women's Entrepreneurship and Education, 2018. Vol. 3-4. P. 60–72.
10. Jovic N. <https://www.linkedin.com/>, 2024. [Online]. Available: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:groupPost:9232677162769563300966400/>
11. Jović N. and Gajić J. The Future is Now: Leveraging Building Information Modeling (BIM) for Marketing Success // Sinteza-2024 — International Scientific Conference on Information Technology, Computer Science and Data Science. 2024. P. 38–44.
12. Kalabikhina I. E. New approaches to measuring women's representation in stem education and stem employment // Women in Russian Society. 2017. Vol. 1.
13. Kalabikhina I. E., Klimenko H. A., Banin E. P., Vorobyeva E. K., Lameeva A. D. Database of digital media publications on maternal (family) capital in Russia in 2006–2019 // Population and Economics. 2021. N 5 (4). P. 21–29.
14. Kalabikhina I. E., Kuznetsova P. O. and Zhuravleva S. A. Size and factors of the motherhood penalty in the labour market: A meta-analysis // Population and Economics. 2024. Vol. 8. N 2. P. 178–205.

15. Kalabikhina I. Gender issues in transition: Urban and rural Russia // IUSSP International Population Conference. Paris, 2005.
16. Kashina M.A. Employment of Women in the Russian Civil Service: Balance of Consequences for the Family and the State // Administrative consulting. 2019. Vol. 9. P. 19–33.
17. Kashina M.A., Utkina N.Y. Social entrepreneurship as the 'relevant' business for women // Administrative consulting. 2015. N 8. P. 128–134.
18. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: Advantages, challenges, threats, and risks // Administrative consulting, 2018. N 10. P. 46–63.
19. Khasbulatova O.A. Gender aspects of STEM education in Russia // Women in Russian Society. 2016. Vol. 3. P. 3–15.
20. Latukha M., Michailova S., Ott D.L., Khasieva D., Kostyuk D. Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia // Employee Relations. 2022. Vol. 44. N 4. P. 850–869.
21. Lean In and McKinsey & Company. Women in the Workplace 2024. [Online]. Available: <https://womenintheworkplace.com>
22. Markovic N.C., Hristic N.D. Integrating Gender Perspectives in Participation to Guide Changes in Urban Planning in Serbia // Land. 2025. Vol. 14.
23. Mohr T.S. Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified // Harvard Business Review. 2014.
24. Moiseev V.V., Glagolev S.N., Krasmskoy S.I. and Kolesnikova Y.S. Construction in Russia and China: A comparative analysis // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS). 2021. Vol. 102. P. 163–169.
25. Navarro-Astor E., Román-Onsalo M. and Infante-Perea M. Women's career development in the construction industry across 15 years: main barriers // Journal of Engineering, Design and Technology. 2017. Vol. 15. N 2. P. 199–221.
26. Norberg C., Johansson M. Women and 'Ideal' Women: The Representation of Women in the Construction Industry // Gender Issues. 2020. Vol. 38. N 1. P. 1–24.
27. Ojo T.A. Digital financial inclusion for women in the Fourth Industrial Revolution: A key towards achieving Sustainable Development Goal 5 // Africa Review. 2022. Vol. 14. N 1. P. 1–26.
28. Opoku D.G. J., Perera S., Osei-Kyei R. and Rashidi M. Digital twin application in the construction industry: A literature review // Journal of Building Engineering. 2021. 40. 102726. DOI: doi:10.1016/j.jobee.2021.102726.
29. Panda S. Constraints faced by women entrepreneurs in developing countries: Review and ranking // Gender in Management: An International Journal. 2018. Vol. 33. N 1. P. 14–37.
30. Pinchuk V.N., Yakimovich E.A., Bartkus V.V. Russia in the global market of construction services // RUDN Journal of Economics. 2024. Vol. 32. N 2. P. 266–286.
31. Pukshansky B.Y., Kanbekova E.A. The female manager in modern Russia. 2019.
32. Radović Marković M. Women entrepreneurs and managers in Serbia // Economics and Business Management. 2007.
33. Rodríguez-Fernández M., Teba E.S., Ballesteros J.H. Mapping the knowledge about the gender of company executives // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. N 1. P. 15.
34. Schmitt M. Women engineers on their way to leadership: The role of social support within engineering work cultures // Engineering Studies. 2021. Vol. 13. N 1. P. 1–22.
35. Semykina A., Linz S.J. Job Satisfaction and Advanced Career Opportunities for Women: An Empirical Investigation of Workers in Six Formerly Socialist Economies // SSRN Electronic Journal. 2012. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2070226>.
36. Smith N.E., Chowdhury S., Costello S.B. Examining the effectiveness of gender equity initiatives to support women in engineering // Journal of Management in Engineering. 2023. Vol. 39. N 3.
37. Stamarski C.S., Son Hing L.S. Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism // Frontiers in Psychology. 2015. Vol. 6. N 1400. P. 1–20.
38. Stupnikova E., Sukhadolets T. Construction sector role in gross fixed capital formation: Empirical data from Russia // Economies. 2019. Vol. 7. N 2. P. 42.
39. Watts J.H. Leaders of men: Women 'managing' in construction // Work, Employment and Society. 2009. Vol. 23. N 3. P. 512–530.

About the author:

Nikola Jovic, BIM Manager of WSP Infrastructure Engineering GmbH, Partner-Kotler Impact of Ex-Yu Region, M. Sc. Civil Engineering, M. Sc. Business Finance, PhD Candidate; jovic.nikola.1986@gmail.com

Об авторе:

Йович Никола, BIM-менеджер, WSP Infrastructure Engineering GmbH (Ахен, Германия), соискатель ученой степени доктора философии в области принятия бизнес-решений; jovic.nikola.1986@gmail.com

Поступила в редакцию: 24.02.2025

Поступила после рецензирования: 28.03.2025

Политические аспекты сотрудничества России и Китая в сфере искусственного интеллекта в здравоохранении

Наливкина А. Д.

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

РЕФЕРАТ

Статья посвящена рассмотрению текущих форм взаимодействия России и Китая в сфере применения технологий искусственного интеллекта в здравоохранении и выявлению векторов их возможного развития. **Цель** статьи заключается в анализе политических условий и механизмов двустороннего сотрудничества России и Китая в сфере применения технологий искусственного интеллекта в здравоохранении с опорой на кейс-анализ, обзор нормативной базы и сравнительное изучение национальных стратегий развития. В качестве методологической базы использованы анализ научной литературы, сравнительный подход и кейс-анализ, позволяющие выявить ключевые направления и барьеры политического сотрудничества России и Китая в области применения ИИ в здравоохранении. Было установлено, что Китай и Россия успешно внедряют технологии искусственного интеллекта в диагностику и лечение заболеваний, а анализ совместных проектов показал, что российско-китайские инициативы по внедрению искусственного интеллекта в систему здравоохранения обладают благоприятными предпосылками для развития. Также удалось выявить различия в масштабах реализации этих проектов. Китай в целом демонстрирует более масштабный подход, тогда как в России инициативы носят более локальный характер. Основные препятствия на пути двустороннего сотрудничества в этой области обусловлены различиями в правовых режимах, а также языковым барьером. Совместная реализация ИИ-проектов в здравоохранении России и Китая не является исключительно научно-технической инициативой. Это проявление более широкой внешнеполитической стратегии, направленной на развитие независимых технологических систем, снижение зависимости от западных ИТ-решений и укрепление глобальных позиций стран в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, здравоохранение, Россия, Китай, сотрудничество, технологическое развитие.

Для цитирования: Наливкина А. Д. Политические аспекты сотрудничества России и Китая в сфере искусственного интеллекта в здравоохранении // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 148–159. EDN PHCYCH

Political Aspects of Cooperation between Russia and China in the Field of Artificial Intelligence in Health Care

Alena D. Nalivkina

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

ABSTRACT

The article examines the current forms of cooperation between Russia and China in the field of AI applications in healthcare and identifies the vectors of their possible development. The purpose of the article is to analyze the political conditions and mechanisms of bilateral cooperation between Russia and China in the field of artificial intelligence technologies in healthcare, based on a case study, a review of the regulatory framework and a comparative study of

national development strategies. The methodological basis used is an analysis of scientific literature, a comparative approach, and a case study to identify key areas and barriers of political cooperation between Russia and China in the field of AI in healthcare. It was found that the China and the Russian Federation are successfully implementing artificial intelligence technologies in the diagnosis and treatment of human health pathologies, and an analysis of joint projects has shown that Russian-Chinese initiatives to introduce AI into the healthcare system have favorable prerequisites for progressive expansion and deepening. It was also possible to identify differences in the scale of implementation of these projects. China as a whole is demonstrating a more ambitious approach, whereas in Russia the initiatives are more private. The main obstacles to bilateral cooperation in this area are caused by differences in legal regimes, as well as the language barrier. The implementation of medical AI projects between Russia and China is not an exclusively scientific and technical initiative. This is a manifestation of a broader foreign policy strategy aimed at developing independent technological systems, reducing dependence on Western IT solutions, and strengthening countries' global positions in the context of digital transformation.

Keywords: artificial intelligence, healthcare, Russia, China, cooperation, technological development.

For citation: Nalivkina A.D. Political Aspects of Cooperation between Russia and China in the Field of Artificial Intelligence in Health Care // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 148–159. EDN PHCYCH

Введение

Сотрудничество России и Китая в сфере применения технологий искусственного интеллекта (далее — ИИ) в здравоохранении следует рассматривать как элемент широкой внешнеполитической стратегии, направленной на диверсификацию международных технологических связей и формирование научной автономии.

Исследования показывают, что сфера здравоохранения считается одной из стратегических и перспективных областей с точки зрения эффективного внедрения ИИ. Использование технологий ИИ может массово повысить точность диагностики и лечения, облегчить жизнь пациентам с различными заболеваниями, повысить скорость разработки и выпуска новых лекарственных препаратов.

Россия и Китай активно наращивают потенциал в сфере внедрения ИИ в здравоохранение, формируя тем самым предпосылки для развития стратегического партнерства в данной области. Научное исследование этого сотрудничества следует рассматривать как актуальный фактор совершенствования системы глобального здравоохранения. В статье анализируется политическая практика интеграции технологий ИИ в систему здравоохранения России и Китая, а также рассматриваются перспективы двустороннего сотрудничества.

В рамках отечественной политической науки исследование российско-китайского сотрудничества в сфере применения технологий ИИ имеет весомое значение и позволяет определить ключевые направления для дальнейшего изучения этой области. В научных трудах А. С. Голубевой [6], А. А. Косорукова [12], А. Л. Марухленко [13] проводится анализ стратегий экспансии китайских технологических корпораций на российский рынок. Их подход заключается в анализе конкретных кейсов, демонстрирующих характер взаимодействия между двумя странами в сфере ИИ. Ученые констатируют, что, несмотря на развитие сотрудничества, его фактический масштаб остается существенно ограниченным.

А. В. Виловатых [4], И. Н. Ткаченко и Л. К. Чеснюкова [14], А. В. Ченцов [15] исследуют процесс распространения китайских технологий ИИ как политический фактор развития международных отношений. Работы авторов вносят значительный вклад в понимание современных процессов технологической трансформации

международных отношений, подчеркивая необходимость комплексного междисциплинарного подхода к изучению данной проблематики. Полученные результаты открывают новые перспективы для дальнейших исследований в области развития ИИ и его влияния на глобальные политические процессы.

Исследования российских политологов показывают, что сотрудничество России и Китая в сфере применения технологий ИИ в здравоохранении имеет потенциал, однако его реальные результаты зависят от множества ситуативных факторов [1].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют анализ научной и экспертной литературы, кейс-анализ практик интеграции технологий ИИ в здравоохранение России и Китая, а также сравнительный подход, направленный на выявление различий в институциональных стратегиях развития ИИ. Особое внимание уделено сравнительному анализу применения технологий ИИ в здравоохранении и исследованию политико-правовых аспектов сотрудничества.

Результаты

Политико-правовые основания двустороннего сотрудничества в сфере искусственного интеллекта в здравоохранении

Вопрос сотрудничества России и Китая в сфере цифровой и персонализированной медицины не может быть рассмотрен вне политико-правовой базы, формирующей нормативные ориентиры как на национальном, так и на межгосударственном уровнях.

Анализ нормативно-правовых документов позволяет определить институциональные контуры такого сотрудничества и оценить перспективы его развития в контексте внешнеполитических приоритетов государств.

В России цифровая трансформация системы здравоохранения определена как приоритетная задача государственной политики. В рамках стратегии по достижению технологического суверенитета и продвижению национальных интересов в сфере ИИ Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 утверждена Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года¹. Документ подчеркивает особую значимость участия России в международном сотрудничестве в рамках интеграционных форматов, а также возможность применения технологий ИИ в социальной сфере, в частности, в системе здравоохранения.

Для достижения долгосрочного и эффективного сотрудничества в сфере развития ИИ в здравоохранении Россия и Китай реализуют стратегию, направленную на укрепление партнерских отношений. Существует ряд соглашений в рамках БРИКС, включая Декларацию Гоа (2016)², Пекинскую декларацию (2022)³ и Стратегию экономического партнерства стран БРИКС на период до 2025 года⁴. Документы подчеркивают

¹ Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // Собрание законодательства РФ. 14.10.2019. № 41. Ст. 5700.

² БРИКС. Декларация Гоа по итогам VIII саммита БРИКС. Гоа, 15–16 октября 2016 г. // Министерство иностранных дел Российской Федерации. URL: https://www.mid.ru/foreign_policy/multilateral_relations/brics/ (дата обращения: 24.03.2025).

³ БРИКС. Пекинская декларация XIV саммита БРИКС. Пекин, 23 июня 2022 г. // Министерство иностранных дел Российской Федерации. URL: https://www.mid.ru/foreign_policy/multilateral_relations/brics/ (дата обращения: 24.03.2025).

⁴ БРИКС. Стратегия экономического партнерства стран БРИКС на период до 2025 года. Москва, 2020 // Министерство иностранных дел Российской Федерации. URL: https://www.mid.ru/foreign_policy/multilateral_relations/brics/ (дата обращения: 24.03.2025).

важность сотрудничества в технологической сфере, включая создание общих платформ, обмен информацией, координацию исследований и гармонизацию законодательства, особенно в таких важных областях, как медицина и цифровые технологии.

В соответствии с предыдущими замечаниями нормативно-правовая база обязана гарантировать безопасность граждан в процессе внедрения и распространения технологий ИИ. Между Россией и Китаем сформировано правовое регулирование сотрудничества в области применения ИИ-технологий в сфере здравоохранения. Однако на сегодняшний день актуальной задачей остается выработка действенных инструментов сопряжения национальных стратегий и создание устойчивых институциональных форм для реализации совместных проектов.

Современные тенденции применения технологий искусственного интеллекта в здравоохранении

ИИ становится неотъемлемой частью системы здравоохранения, трансформируя традиционные подходы к диагностике и лечению заболеваний. Новейшие технологии предлагают уникальные возможности для более точной диагностики, персонализированного лечения и разработки новых лекарственных препаратов. Внедрение ИИ в практику способствует повышению эффективности лечения, снижению вероятности осложнений и оптимизации расходов на здравоохранение.

Одной из ключевых областей успешной интеграции технологий ИИ в здравоохранении является диагностика заболеваний. Современные алгоритмы ИИ эффективно используются для автоматизированного анализа медицинских изображений, таких как рентгенографические исследования, компьютерная томография и магнитно-резонансная томография. Алгоритмы машинного обучения позволяют автоматически выявлять патологии, определяя их характер и степень тяжести заболевания, что в свою очередь помогает врачам ставить более точные диагнозы и выбирать наиболее эффективные методы лечения.

ИИ играет ключевую роль в персонализированной медицине, позволяя разрабатывать индивидуальные планы лечения на основе геномных данных. Используя методы глубокого обучения, ИИ может анализировать большой объем данных, включая генетическую информацию, медицинские карты, информацию о лекарствах и результаты клинических исследований. На основе полученной информации ИИ разрабатывает персонализированные планы лечения, адаптированные к индивидуальным особенностям каждого пациента. В результате данного метода повышается эффективность лечения и улучшаются индикаторы выздоровления. Также наблюдается активное внедрение ИИ в управление здравоохранением. Менеджмент в этой области использует ИИ для оптимизации использования ресурсов и повышения эффективности их распределения [17; 20; 25].

В области прогнозирования заболеваний ИИ способен анализировать данные пациентов, включая медицинскую историю, генетическую информацию и результаты лабораторных исследований, что позволяет создавать модели, которые способны предсказывать вероятность развития определенных заболеваний и исходы лечения. Благодаря этому методу врачи могут принимать меры для предотвращения или раннего выявления заболевания, тем самым повышая шансы пациентов на выздоровление. Такой подход в медицине и здравоохранении сводится к «принятию врачебных решений на основании обработки показателей здоровья пациента и принятию управленческих решений на основании обработки аналитических и статистических данных» [11, с. 39].

Системы на основе ИИ способствуют улучшению превентивной медицины и общественного здравоохранения. Анализ большого объема данных позволяет выявлять паттерны заболеваемости, определять факторы риска и предсказывать возможные эпидемии.

Применение передовых технологий ИИ в медицине способствует развитию инновационных подходов к лечению заболеваний с высокой степенью тяжести. В сфере лучевой диагностики отмечается существенный технологический прорыв, связанный с применением нейросетевых моделей, демонстрирующих исключительную точность при идентификации патологических образований на диагностических изображениях [18; 21; 24]. В области геномики ИИ используется для анализа больших объемов генетических данных в целях диагностики генетических маркеров заболеваний [16; 23]. В общей терапии ИИ помогает в разработке персонализированных планов лечения на основе уникальных характеристик пациента, его генетических особенностей и анамнеза [19; 22].

Китай входит в число мировых лидеров в области разработок и применения ИИ-технологий. В 2021 г. Китай привлек 17 млрд долларов частных инвестиций в стартапы в области ИИ, что составляет почти пятую часть мирового объема частного инвестиционного финансирования⁵.

В настоящее время Китай занимает второе место среди пяти ведущих стран по научным исследованиям в области ИИ в медицине, уступая лишь США. В сфере клинических испытаний ИИ в медицине Китай является мировым лидером по количеству проводимых исследований.

В 2017 г. правительство Китая утвердило план развития ИИ нового поколения, включающий в себя создание интеллектуальной медицинской системы, которая должна обеспечивать точную диагностику и эффективное лечение заболеваний⁶. Перспективная политика государства в данном направлении побудила китайские компании и медицинские учреждения к активному исследованию и внедрению ИИ-технологий в здравоохранение.

В области научных исследований в сфере применения технологий ИИ в медицине можно отметить работу Хаочун Ван и Чи Лю. Ученые улучшили модель HuaTuo, обучив ее алгоритмы на основе медицинских данных. Благодаря повышенной точности и стабильности эта модель может успешно использоваться для дистанционного медицинского консультирования [26].

Аналогичные исследовательские задачи нашли отражение в проекте Zhongjing, разработанном группой исследователей во главе с Сунхуа Яном. В данном исследовании особый акцент был сделан на методологии обучения ИИ с применением аутентичных клинических диалогов между врачом и пациентом [27].

В Китае реализуются масштабные проекты, направленные на интеграцию искусственного интеллекта в сферу здравоохранения. Ведущая китайская компания iFlytek Technology Co., Ltd. занимается разработкой инновационных речевых решений, способствуя глобальному продвижению ИИ. В частности, компания создала интеллектуальную систему диагностики, способную анализировать медицинские изображения для выявления различных патологий. Так, робот по имени iFlyTek Smart Doctor Assistant, разработанный компанией iFlytek, успешно сдал национальный квалификационный экзамен для врачей, набрав на экзамене 456 баллов, тогда как для успешного прохождения требуется 360 баллов⁷.

Yitu Technology, ведущий китайский стартап в области ИИ, разработал новый инструмент для скрининга рака на основе ИИ. Система позволяет ставить диа-

⁵ Artificial Intelligence Index Report 2022 / Ed. by Daniel Zhang. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), Stanford University, 2022. 302 p. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index-2022> (дата обращения: 24.03.2025).

⁶ 新一代人工智能发展规划的通知. URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/20/content_5211996.htm (дата обращения: 25.03.2025).

⁷ ZME Science. A Chinese AI passed the national medical licensing exam, so technically it's a doctor. 2017. URL: <https://www.zmescience.com/science/china-ai-doctor-xiaoyi/> (дата обращения: 27.03.2025).

гнозы в течение нескольких секунд и давать рекомендации по лечению на основе широкого спектра входных данных, включая снимки пациентов, ультразвуковые исследования, патологические образцы, генетические данные и письменные записи. Диагностическая и терапевтическая платформа Yitu помогает врачам диагностировать и лечить рак легких и молочной железы. Система 4D-визуализации Yitu для компьютерной томографии грудной клетки стала прорывом, поскольку она первая в мире позволяет выявлять повреждения в трехмерном измерении для выявления узелков и других поражений, в том числе кистозных. В настоящее время компания проводит исследования по расширению возможностей платформы для выявления рака шейки матки, колоректального рака и рака желудка. Сотрудничество с больницей West China в Чэнду в области исследований рака легких позволило компании Yitu получить доступ к крупнейшей в мире базе данных, насчитывающей 28 тысяч клинических случаев.

Одним из примеров успешной реализации внедрения телемедицины стала компания Ping An, которая разработала платформу Good Doctor, способную осуществлять комплексные медицинские консультации. Платформа объединяет больницы, пациентов, врачей, аптеки и диагностические центры, предлагая комплексные медицинские услуги в традиционном и цифровом форматах. Ping An активно сотрудничает с правительством Китая в рамках программ развития системы здравоохранения. Для решения проблем, связанных с доступностью медицинских услуг для населения Китая, Ping An разработала терминалы для онлайн-консультации [8, с. 103].

В Китае реализуются перспективные разработки по внедрению ИИ-технологий в систему управления лечебными учреждениями. В частности, компания Tencent Holdings разработала платформу, которая успешно оптимизирует работу больниц, используя интеллектуальные алгоритмы для управления потоком пациентов, автоматизации записи и прогнозирования нагрузки на медицинский персонал.

Tencent Holdings, оператор платформы WeChat, насчитывающей более чем 1,1 млрд пользователей, успешно интегрировал в свою платформу систему записи на прием к врачу для 38 000 медицинских центров⁸. Компания ведет научные разработки с американскими компаниями с целью расширения своих предложений в сфере здравоохранения.

В России охрана здоровья граждан является приоритетным направлением государственной политики. Развитие системы здравоохранения, в частности, обеспечение доступности гражданам цифровых сервисов посредством внедрения ИИ технологий, электронной записи к врачу, электронных рецептов реализуется в рамках федерального проекта «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)»⁹.

В качестве успешного примера по улучшению доступности оказания медицинской помощи можно рассмотреть проект «Единая медицинская информационно-аналитическая система» (далее — ЕМИАС). К ЕМИАС было подключено около 660 государственных учреждений здравоохранения города Москвы, что позволило интегрировать такие сервисы, как электронные медицинские карты, онлайн-запись к врачу и электронные рецепты. Система позволила автоматизировать лабораторную диагностику, тем самым сократив вдвое время ожидания готовности результатов медицинских анализов.

⁸ CB Insights. How WeChat Is Shaping Digital Health In China. 2019. URL: <https://www.cbinsights.com/research/wechat-digital-health-china/> (дата обращения: 23.03.2025).

⁹ Федеральный проект «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)». URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/tsifra> (дата обращения: 29.03.2025).

На федеральном уровне предпринимаются шаги по созданию единой медицинской информационной системы (далее — МИС). Цель разработки заключается в использовании МИС во всех медицинских организациях государственной и муниципальной систем здравоохранения страны. На данном этапе в России нет единой практики МИС регионов. Сегодня на уровне субъекта работают сразу несколько МИС разных ИТ-компаний, что существенно затрудняет обмен данными и замедляет процесс цифровизации медучреждений.

Российская практика последних лет демонстрирует активное внедрение технологий ИИ в здравоохранение. Резидент кластера биомедицинских технологий фонда «Сколково» — компания «Интеллоджик» разработала интеллектуальную платформу Botkin.AI, ставшую первым в России программным обеспечением по анализу медицинских снимков с использованием технологий ИИ. Объем инвестиций в проект составил 100 млн рублей.

Платформа Botkin.AI анализирует данные рентгенографических снимков, маммографических исследований, компьютерной томографии легких, что позволяет выявить онкологические заболевания на ранних стадиях с точностью до 95%. Система обучается на валидированных публичных данных и на данных, предоставленных Botkin.AI медицинскими организациями. Согласно проведенным исследованиям, алгоритм CatBoost демонстрирует более высокие и точные показатели при обработке значительного объема диагностических данных по сравнению с LightGBM и XGBoost [7, с. 65].

Российские стартапы в сфере цифровой медицины привлекают значительные инвестиции. Среди успешных кейсов внедрения ИИ в медицинскую практику можно отметить платформы «Яндекс.Здоровье» и «СберЗдоровье». Благодаря технологиям ИИ онлайн-сервисы делают медицинские услуги более доступными и удобными для пациентов: они предлагают персонализированные рекомендации, позволяют записаться к врачу и пройти дистанционную медицинскую консультацию. Подобные мобильные диагностические приложения обладают значительным потенциалом для повышения эффективности работы медицинских специалистов [2, с. 20].

Компания «Доктор на работе & Доктор рядом» внедрила в практику телемедицины систему дистанционных консультаций, использующую ИИ. В основе платформы лежат чат-боты с технологией обработки естественного языка (NLP), которые проводят первичный опрос пациентов. Это решение особенно ценно для регионов, испытывающих дефицит врачей первичного звена.

Прикладной характер технологий ИИ в медицине ориентирован «на поддержку принятия врачебных решений, позволяя повысить уровень компетентности медицинского работника за счет доступности большого массива информации, отобранной по адекватности запросу для данного пациента с учетом клинической картины» [3, с. 60].

Сравнительный анализ проектов России и Китая демонстрирует единый вектор государственной политики в рамках развития технологии ИИ в здравоохранении. Обе страны уделяют приоритетное внимание разработкам диагностических систем на базе ИИ, способствующим раннему выявлению патологических состояний.

Различия проявляются в масштабах реализации проектов. Китайская модель характеризуется высокой степенью централизации внедрения ИИ в систему здравоохранения, что обеспечивает единообразие технологических решений на национальном уровне. Разработки ведущих компаний, включая iFlytek, Yitu Technology и Tencent, системно интегрируются в национальную систему здравоохранения, обеспечивая единый доступ к медицинским услугам по всей стране [5, с. 24].

В России внедрение технологий ИИ носит локальный характер и зависит от инициатив отдельных регионов. ЕМИАС города Москвы получила развитие благодаря

административной и финансовой поддержке правительства города Москвы, тогда как в большинстве регионов подобные технологии остаются малодоступными.

Сотрудничество России и Китая в сфере применения технологий искусственного интеллекта в здравоохранении

В рамках двустороннего сотрудничества между Россией и Китаем определены стратегические ориентиры и обозначены магистральные направления комплексного развития. Несмотря на неблагоприятную внешнеэкономическую конъюнктуру и нарастающее внешнее давление со стороны стран Запада, российско-китайское сотрудничество демонстрирует устойчивый рост и достигло значительных успехов во многих областях.

Перекрестные переговоры России и Китая в области технического и инновационного сотрудничества в 2020–2021 гг. послужили стимулом для развития двусторонних отношений в области науки и технологий на современном этапе. Среди приоритетных направлений сотрудничества определены совместные исследования в сфере персонализированной медицины, биотехнологий, биомедицины и биоинженерии, а также когнитивных и нейронаук¹⁰.

Устойчивый характер российско-китайских межгосударственных отношений формирует благоприятную среду для развития совместных проектов в сфере инновационных технологий, включая разработку и внедрение передовых решений ИИ в здравоохранение. В совместном заявлении России и Китая «О плане развития ключевых направлений российско-китайского экономического сотрудничества до 2030 года» закономерно проявляется уклон на сотрудничество стран в области технологий и инноваций. Одним из ключевых направлений взаимодействия определяется «продвижение обменов и качественное расширение сотрудничества в сферах технологий и инноваций в целях обеспечения технологического лидерства России и Китая» [4].

Однако развитие сотрудничества обусловлено институциональными ограничениями, поскольку — в отличие от устоявшихся механизмов взаимодействия в торгово-экономической и военно-технической областях — сфера применения технологий ИИ в здравоохранении не обладает развитой нормативно-правовой базой.

Данное обстоятельство порождает существенные риски фрагментации инициатив и отсутствия стратегической согласованности между отдельными проектами. В связи с этим крайне важно сформировать устойчивые механизмы межведомственной координации между соответствующими министерствами и ведомствами обеих стран.

Заключение

Сотрудничество России и Китая в сфере применения технологий ИИ в здравоохранении следует рассматривать как элемент широкой внешнеполитической стратегии, направленной на диверсификацию международных технологических связей, формирование научной автономии и снижение зависимости от западных цифровых платформ.

В условиях усиливающегося давления со стороны Запада, стремящегося ограничить научно-техническую автономию России и Китая, создание межправительственных рабочих групп в рамках БРИКС и ШОС станет важным шагом на пути к формированию общей стратегии и обеспечению технологического суверенитета стран.

¹⁰ Дорожная карта российско-китайского сотрудничества в области науки, технологий и инноваций на период 2020–2025 г. // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/d8c/vfjupwjwbdy5e746blwqwnp7b2v8cae8.pdf> (дата обращения: 24.03.2025).

Устойчивый характер российско-китайских межгосударственных отношений формирует благоприятную среду для развития совместных проектов в сфере инновационных технологий, включая разработку и внедрение передовых решений ИИ в здравоохранение. Среди перспективных направлений сотрудничества можно выделить ИИ-диагностику медицинских данных и изображений, а также создание телемедицинских платформ с применением алгоритмов ИИ для формирования персонализированных лечебных рекомендаций. Научные достижения в данном направлении могут послужить основой для перехода к принципиально новому уровню медицинской помощи — разработке индивидуальных протоколов лечения на основе комплексного анализа геномных данных пациента.

Несмотря на единую направленность государственной политики России и Китая в сфере развития ИИ в здравоохранении, подходы к организации обмена данными в странах существенно отличаются. Китай поддерживает развитие технологий ИИ с открытым исходным кодом и их широкую доступность, в России, напротив, действуют более жесткие режимы защиты информации.

Для институционализации взаимодействия России и Китая в области применения технологий ИИ в здравоохранении целесообразно инициировать заключение двустороннего соглашения, регламентирующего порядок обмена медицинскими данными в соответствии с национальными правовыми режимами стран. Соглашение обеспечит правовую базу для взаимодействия и минимизирует риски, связанные с правовой неопределенностью.

Эффективным решением для устранения языковых и экспертных препятствий в научно-техническом сотрудничестве между странами может послужить создание двустороннего исследовательского центра. Данная институциональная структура, выполняя функции инструмента «мягкой силы», будет способствовать политической поддержке и формированию устойчивых научных коммуникаций.

Развитие стратегии партнерства в области применения технологий ИИ в здравоохранении позволит не только укрепить научно-технологический потенциал России и Китая, но и создать новую модель международного взаимодействия в сфере цифровой медицины.

Литература

1. Алимбаев А. А., Битенова Б. С. Цифровая экономика: особенности формирования и тенденции развития // Экономика: стратегия и практика. 2019. Т. 14. № 1 (49). С. 57–69. EDN WAQWKN
2. Богомолов А. И., Невежин В. П., Жданов Г. А. Искусственный интеллект и экспертные системы в мобильной медицине // Хроноэкономика. 2018. № 3 (11). С. 17–28.
3. Брызгалова Е. В. Медицина в оптике искусственного интеллекта: философский контекст будущего // Человек. 2019. Т. 30. № 6. С. 54–71. EDN OKMRWW
4. Виловатых А. В. Искусственный интеллект и контуры технологической сингулярности // Проблемы национальной стратегии. 2023. № 6 (81). С. 76–95. DOI: 10.52311/2079-3359_2023_6_76.
5. Вислова А. Д. Современные тенденции развития искусственного интеллекта // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2020. № 2 (94). С. 14–30. DOI: 10.35330/1991-6639-2020-2-94-14-30.
6. Голубева А. С. Китайско-российское научно-техническое сотрудничество: опыт и перспективы // Российско-китайские исследования. 2020. Т. 4. № 4. С. 326–334. DOI: 10.17150/2587-7445.2020.4(3).326-334.
7. Гурьянов А. И., Гурьянова Э. А. Анализ рынка искусственного интеллекта Российской Федерации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 3. С. 61–71. DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-61.
8. Гусев А. В. Перспективы нейронных сетей и глубокого машинного обучения в создании решений для здравоохранения // Врач и информационные технологии. 2017. № 3. С. 92–105.

9. Гусев А. В., Добридюк С. Л. Искусственный интеллект в медицине и здравоохранении // Информационное общество. 2017. № 4-5. С. 78–93. EDN YUVYNE
10. Денисов Э. И. Роботы, искусственный интеллект, дополненная и виртуальная реальность: этические, правовые и гигиенические проблемы // Гигиена и санитария. 2019. Т. 98. № 1. С. 5–10. DOI: <http://dx.doi.org/10.18821/0016-9900-2019-98-1-5-10>.
11. Карпов О. Э., Клименко Г. С., Лебедев Г. С. Применение интеллектуальных систем в здравоохранении // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 7-1. С. 38–43. EDN WELOGR
12. Косоруков А. А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. 2019. № 5. С. 43–58. EDN PLDBPY
13. Марухленко А. Л., Чешин А. В., Алеева С. С., Новосельский С. О., Бирюков И. А. Политика информационной безопасности в цифровом здравоохранении: организационно-правовые аспекты // Вопросы политологии. 2023. Т. 13, № 12 (100). С. 6612–6624. DOI: 10.35775/PSI.2023.100.12.018.
14. Каченко И. Н., Чеснокова Л. К. Цифровые технологии в сфере здравоохранения как способ обеспечения качества человеческого капитала // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, № 2. С. 163–173. DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-163-173.
15. Ченцов А. В. Некоторые проблемы социальной политики современной России и пути их решения // Закон и власть. 2024. № 3. С. 4–9.
16. Boeckel T. Global trends in antimicrobial resistance in animals in low- and middle-income countries // International Journal of Infectious Diseases. 2020. N 101. P. 15–22. DOI: 10.1126/science.aaw1944.
17. Clara A., Ndiaye S. M., Joseph B., Nzogu M. A., Coulibaly D., Alroy K. A. Community-Based Surveillance in Côte d'Ivoire // Health security. 2020. N 18 (S1). P. 25–31. DOI: 10.1089/hs.2019.0062.
18. Dehnavieh R., Haghdoust A., Khosravi A., Hoseinabadi F., Rahimi H. The District Health Information System (DHIS2): a literature review and metanalysis of its strengths and operational challenges based on the experiences of 11 countries // Health Information Management Journal. 2019. N 48 (2). P. 60–65. DOI: 10.1177/1833358318777713.
19. Farahahni J. A., Ebrahimnia M., Hosseini S. R. Non-Governmental and Voluntary Groups, Collaborators in the Fight against COVID-19 // Journal of Military Medicine. 2020. N 22 (2). P. 98–110. DOI: 10.30491/JMM.22.2.98
20. Gibb R. Zoonotic host diversity increases in human-dominated ecosystems // Nature. 2020. N 584. P. 398–405. DOI: 10.1038/s41586-020-2562-8.
21. Guan D., Wang D., Hallegatte S. Global supply-chain effects of COVID-19 control measures // Nature Human Behaviour. 2020. N 4. P. 577–587. DOI: 10.1038/s41562-020-0896-8.
22. Heller O., Somerville C., Suggs L. S. The process of prioritization of non-communicable diseases in the global health policy arena // Health Policy Plan. 2019. N 34. P. 370–378. DOI: 10.1093/heapol/czz043.
23. Kuehnelt A., Keating P., Polonsky J., Haskew C., Schenkel K., de Waroux O. L. Event-based surveillance at health facility and community level in low-income and middle-income countries: a systematic review // BMJ Glob Health. 2019. N 4 (1). P. 75–81. DOI: 10.1136/bmjgh-2019-001878.
24. Miller I. F., Metcalf C. J. E. Evolving resistance to pathogens // Science. 2019. N 363. P. 1275–1288. DOI: 10.1126/science.aaw8710.
25. Ugyel L., Daugbjerg C. Successful policy transfer and public sector reform in developing countries // Policy Polit. 2020. N 48 (4). P. 15–22. DOI: 10.1332/030557320X15786631116992.
26. Wang H., Liu C., Xi N., Qiang Z., Zhao S., Qin B., Liu T. HuaTuo: Tuning LLaMA Model with Chinese Medical Knowledge // arXiv. 2023. N 2304.06975. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.06975> (дата обращения: 24.03.2025).
27. Yang S., Zhao H., Zhu S., Zhou G., Xu H., Jia Y., Zan H. Zhongjing: Enhancing the Chinese Medical Capabilities of Large Language Model through Expert Feedback and Real-world Multi-turn Dialogue // arXiv. 2023. N 2308.03549. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.03549> (дата обращения: 24.03.2025).

Об авторе:

Наливкина Алёна Дмитриевна, аспирант кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); nalivkinaad@yandex.ru

References

1. Alimbaev A. A., Bitenova B. S. Digital economy: features of formation and development trends // Economics: strategy and practice [Ekonomika: strategiya i praktika]. 2019. Vol. 14. N 1 (49). P. 57–69. (In Russ.). EDN WAQWKH
2. Bogomolov A. I., Nevezhin V. P., Zhdanov G. A. Artificial intelligence and expert systems in mobile medicine // Chronoeconomics [Khronoekonomika]. 2018. N 3 (11). P. 17–28. (In Russ.)
3. Bryzgalina E. V. Medicine in the optics of artificial intelligence: the philosophical context of the future // The Human Being [Chelovek]. 2019. Vol. 30. N 6. P. 54–71. (In Russ.). EDN OKMRWW
4. Vilovatykh A. V. Artificial intelligence and the contours of technological singularity // Problems of national strategy [Problemy natsional'noi strategii]. 2023. N 6 (81). P. 76–95. (In Russ.). DOI: 10.52311/2079-3359_2023_6_76.
5. Vislova A. D. Modern trends in the development of artificial intelligence // Proceedings of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences [Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo tsentra RAN]. 2020. N 2 (94). P. 14–30. (In Russ.). DOI: 10.35330/1991-6639-2020-2-94-14-30.
6. Golubeva A. S. Sino-Russian scientific and technical cooperation: experience and prospects // Russian-Chinese studies [Rossiisko-kitaiskie issledovaniya]. 2020. Vol. 4. N 4. P. 326–334. (In Russ.). DOI: 10.17150/2587-7445.2020.4(3).326-334.
7. Guryanov A. I., Guryanova E. A. Analysis of the artificial intelligence market of the Russian Federation // Intelligence. Innovation. Investment [Intelлект. Innovatsii. Investitsii]. 2023. N 3. P. 61–71. (In Russ.). DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-61.
8. Gusev A. V. Prospects of neural networks and deep machine learning in creating solutions for healthcare // Doctor and information Technologies [Vrach i informatsionnye tekhnologii]. 2017. N 3. P. 92–105. (In Russ.)
9. Gusev A. V., Dobridnyuk S. L. Artificial intelligence in medicine and healthcare // Information Society [Informatsionnoe obshchestvo]. 2017. N 4-5. P. 78–93. (In Russ.). EDN YUVYNE
10. Denisov E. I. Robots, artificial intelligence, augmented and virtual reality: ethical, legal and hygienic problems // Hygiene and Sanitation [Gigiena i sanitariya]. 2019. Vol. 98. N 1. P. 5–10. (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.18821/0016-9900-2019-98-1-5-10>.
11. Karpov O. E., Klimenko G. S., Lebedev G. S. Application of intelligent systems in healthcare // Modern science-intensive technologies [Sovremennye naukoemkie tekhnologii]. 2016. N 7-1. P. 38–43. (In Russ.). EDN WELOGR
12. Kosorukov A. A. Artificial intelligence technologies in modern public administration // Sociodynamics [Sotsiodinamika]. 2019. N 5. P. 43–58. (In Russ.). EDN PLDBPY
13. Marukhlenko A. L., Cheshin A. V., Aleeva S. S., Novoselsky S. O., Biryukov I. A. Information security policy in digital healthcare: organizational and legal aspects // Issues of Political Science [Voprosy politologii]. 2023. Vol. 13. N 12 (100). P. 6612–6624. (In Russ.). DOI: 10.35775/PSI.2023.100.12.018.
14. Tkachenko I. N., Chesnyukova L. K. Digital technologies in healthcare as a way to ensure the quality of human capital // Proceedings of the Saratov University [Izvestiya Saratovskogo universiteta]. A new series. Series: Economics. Management. Right. 2023. Vol. 23. N 2. P. 163–173. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-163-173.
15. Chentsov A. V. Some problems of social policy in modern Russia and ways to solve them // Law and Power [Zakon i vlast']. 2024. N 3. P. 4–9. (In Russ.)
16. Boeckel T. Global trends in antimicrobial resistance in animals in low- and middle-income countries // International Journal of Infectious Diseases. 2020. N 101. P. 15–22. DOI: 10.1126/science.aaw1944.
17. Clara A., Ndiaye S. M., Joseph B., Nzogu M. A., Coulibaly D., Alroy K. A. Community-Based Surveillance in Côte d'Ivoire // Health security. 2020. N 18 (S1). P. 25–31. DOI: 10.1089/hs.2019.0062.
18. Dehnavieh R., Haghdooost A., Khosravi A., Hoseinabadi F., Rahimi H. The District Health Information System (DHIS2): a literature review and metasynthesis of its strengths and operational challenges based on the experiences of 11 countries // Health Information Management Journal. 2019. N 48 (2). P. 60–65. DOI: 10.1177/1833358318777713.
19. Farahahni J. A., Ebrahimi M., Hosseini S. R. Non-Governmental and Voluntary Groups, Collaborators in the Fight against COVID-19 // Journal of Military Medicine. 2020. N 22 (2). P. 98–110. DOI: 10.30491/JMM.22.2.98
20. Gibb R. Zoonotic host diversity increases in human-dominated ecosystems // Nature. 2020. N 584. P. 398–405. DOI: 10.1038/s41586-020-2562-8.

21. Guan D., Wang D., Hallegatte S. Global supply-chain effects of COVID-19 control measures // *Nature Human Behaviour*. 2020. N 4. P. 577–587. DOI: 10.1038/s41562-020-0896-8.
22. Heller O., Somerville C., Suggs L. S. The process of prioritization of non-communicable diseases in the global health policy arena // *Health Policy Plan*. 2019. N 34. P. 370–378. DOI: 10.1093/heapol/czz043.
23. Kuehnel A., Keating P., Polonsky J., Haskew C., Schenkel K., de Waroux O. L. Event-based surveillance at health facility and community level in low-income and middle-income countries: a systematic review // *BMJ Glob Health*. 2019. N 4 (1). P. 75–81. DOI: 10.1136/bmjgh-2019-001878.
24. Miller I. F., Metcalf C. J. E. Evolving resistance to pathogens // *Science*. 2019. N 363. P. 1275–1288. DOI: 10.1126/science.aaw8710.
25. Ugyel L., Daugbjerg C. Successful policy transfer and public sector reform in developing countries // *Policy Polit*. 2020. N 48 (4). P. 15–22. DOI: 10.1332/030557320X15786631116992.
26. Wang H., Liu C., Xi N., Qiang Z., Zhao S., Qin B., Liu T. HuaTuo: Tuning LLaMA Model with Chinese Medical Knowledge // *arXiv*. 2023. N 2304.06975. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.06975> (date of the address: 24.03.2025).
27. Yang S., Zhao H., Zhu S., Zhou G., Xu H., Jia Y., Zan H. Zhongjing: Enhancing the Chinese Medical Capabilities of Large Language Model through Expert Feedback and Real-world Multi-turn Dialogue // *arXiv*. 2023. N 2308.03549. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.03549> (date of the address: 24.03.2025).

About the author:

Alena D. Nalivkina, Postgraduate Student of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation); nalivkinaad@yandex.ru

Поступила в редакцию: 10.02.2025

Поступила после рецензирования: 06.04.2025

Европейское сообщество Эльзаса: территориальные реформы Франции как шаг к этнополитическому возрождению региона

Подрядчиков К. Р.

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация; kirill-podryadchikov@yandex.ru

РЕФЕРАТ

С 1980-х гг. Франция проводит политику децентрализации для упрощения осуществления государственной политики на местах. Одна из таких реформ 2010-х гг., на которой будет сделан фокус в данной работе, вдвое сократила количество регионов и создала совершенно новое образование — Гранд Эст, в который вошли два департамента Эльзаса: Верхний и Нижний Рейн. Малая историческая обоснованность объединения и боязнь потери этнической идентичности мобилизовали население. Был выработан компромисс: появилось Европейское сообщество Эльзаса, которое назвали «супердепартаментом» — уникальной новацией во Франции.

Цель: выявить в исторической динамике, как изменялись территориально-административные функции Эльзаса как региона, какими полномочиями он обладает в настоящий момент через призму административно-территориальных реформ Франции.

Методы: анализ и синтез эмпирических данных; системный анализ; ретроспективный подход; сравнительный анализ.

Результаты: новому закону о дифференциации, децентрализации, деконцентрации и различных мерах по упрощению осуществления государственной политики на местах (закону 3DS) предшествовали три акта децентрализации. У первого была задача запустить децентрализацию, вторая закрепила успехи в Конституции, третья попыталась сократить расходы на бюрократический аппарат и перераспределить полномочия. Наиболее важным для Эльзаса оказался Третий акт, а точнее, реакция на него.

Выводы: административно-территориальные реформы Франции стали одной из основных причин автономистской угрозы. Чтобы ее предотвратить, французское правительство одобрило проведение референдума о создании Европейского сообщества Эльзаса. Это решение не устранило проблему так называемой исторической нелегитимности региона Гранд-Эст, но позволило территориальному сообществу развиваться с дополнительными привилегиями. Свою роль сыграли и географическое положение Эльзаса в центре Европы на границе Германии и Швейцарии и статус одной из столиц ЕС.

Ключевые слова: административно-территориальная реформа, местное самоуправление во Франции, административно-территориальное устройство, децентрализация управления, Эльзас, территориальные сообщества.

Для цитирования: Подрядчиков К. Р. Европейское сообщество Эльзаса: территориальные реформы Франции как шаг к этнополитическому возрождению региона // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С.160–173. EDN XUXXSB

Territorial Collectivity of Alsace: Territorial Reforms in France as a Step to Ethnopolitical Revival of the Region

Kirill R. Podryadchikov

Saint Petersburg State University, Russian Federation; kirill-podryadchikov@yandex.ru

ABSTRACT

Since the 1980s, France has pursued a policy of decentralization to simplify the implementation of at the local level. One such reform in the 2010s, which will be the focus of this paper,

halved the number of regions and created an entirely new entity, the Grand Est, which included the two departments of Alsace: Haut-Rhin and Bas-Rhin. Little historical justification for unification and the fear of losing ethnic identity mobilized the population. A compromise was worked out: the European Collectivity (Community) of Alsace emerged, which was called the “superdepartment” — a unique innovation in France.

Purpose: to identify in the historical dynamics, how the territorial-administrative functions of Alsace as a region changed, what powers it has at the moment through the prism of administrative-territorial reforms in France.

Methods: analysis and synthesis of empirical data; system analysis; retrospective approach; comparative analysis.

Results and Discussion: The new law on differentiation, decentralization, deconcentration and various measures to simplify the implementation of local public action (3DS law) was preceded by three acts of decentralization. The first had the task of launching decentralization, the second consolidated the successes in the constitution, the third tried to reduce bureaucratic costs and redistribute powers. The most important for Alsace turned out to be the Third Act, or rather the reaction to it.

Conclusions: French administrative and territorial reforms were one of the main causes of the autonomist threat. To prevent it, the French government approved a referendum on the creation of the European Collectivity (Community) of Alsace. This decision did not eliminate the problem of the so-called historical illegitimacy of the Grand Est region, but allowed the territorial community to develop with additional privileges. The geographical position of Alsace in the center of Europe on the border of Germany and Switzerland and its status as one of the capitals of the EU also played its role.

Keywords: administrative-territorial reform, local government in France, administrative-territorial structure, decentralization of governance, Alsace, territorial collectivities.

For citation: Podryadchikov K.R. Territorial Collectivity of Alsace: Territorial Reforms in France as a Step to Ethnopolitical Revival of the Region // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 160–173. EDN XUXXSB

Введение

Франция планомерно занимается попытками упростить управление своими территориями, для чего в 1980-е гг. запустила процесс децентрализации, в результате которой перераспределяются полномочия между центром и периферией, представленной коммунами, департаментами и регионами. Одной из территорий, на которой ярко проявился протест, является Эльзас, выступивший против образования нового региона Гранд-Эст по итогам реформ 2010-х гг. Сторонам удалось прийти к соглашению, по которому с 1 января 2021 г. департаменты Верхнего и Нижнего Рейна объединились в Европейское сообщество Эльзаса (Collectivité européenne d'Alsace, European Collectivity of Alsace). Реформа призвана была позволить Эльзасу «восстановить реальную способность действовать на своей территории в самых разных областях». Цель статьи — выявить в исторической динамике, как изменялись территориально-административные функции Эльзаса как региона, какими полномочиями он обладает в настоящий момент через призму административно-территориальных реформ Франции. Основной фокус будет сделан на реформах 2010-х гг.

Теоретические основы и методология исследования

Теоретической основой исследования стали отечественные и, преимущественно, зарубежные публикации, посвященные анализу административно-территориального устройства Франции, его реформам на национальном и региональном уровнях, развитию местного самоуправления на территории Эльзаса. В ходе исследования в качестве источников использовались официальные публикации органов

власти Франции и нормативные документы (законы с портала французского права Légifrance, аналитические статьи и заметки на сайте Конституционного суда).

Как показало изучение публикаций, политика децентрализации во Франции достаточно освещена российскими и зарубежными исследователями, в меньшей степени в отечественных публикациях освещена реформа 2010-х гг. и административного устройства Гранд-Эст и Эльзаса. В настоящем исследовании предпринята попытка проследить эволюцию организации местного самоуправления в регионе через призму Эльзаса.

Методология исследования опирается на общенаучные методы: анализ и синтез эмпирических данных, их обобщение, системный и сравнительный анализ. Ретроспективный подход позволил выявить ключевые элементы реформ и нововведений, эволюцию идей и процесса принятия политических решений руководством Франции, региона Гранд-Эст и двух департаментов Эльзаса.

Результаты исследования

Территориальное устройство Франции

Франция — децентрализованное государство, чьи административно-территориальные единицы называются *collectivités territoriales* («территориальные сообщества»), каждая из которых обладает своим статусом и, соответственно, уровнем полномочий. Согласно статье 72 главы XII «*Collectivités territoriales*» Конституции V Республики, территория Франции делится на «коммуны, департаменты, регионы, сообщества с особым статусом и заморские территории»¹. Сложность территориальной организации сами французы сравнивают с пирожным *millefeuille* или *mille-feuille* (мильфей), т. е. «Наполеоном», что в буквальном переводе означает «тысяча слоев».

Самым низшим и при этом старейшим уровнем является коммуна (муниципалитет). Избираемый глава (мэр) является представителем государства в муниципалитете и главой местной исполнительной власти. В 2016 г. произошло укрупнение коммун². В ведение коммун входят городское планирование, жилье, окружающая среда, управление дошкольными учреждениями и начальными классами школ³. Средний уровень административно-территориального деления — департаменты, изначально созданные в 1789 г. как избирательные округа, «чтобы ликвидировать феодальные структуры» [4, с. 15], и с 1871 г. являющиеся уровнем государственной администрации на местах. Департаменты занимаются социальной сферой (дети, маломобильные граждане, пожилые, пособие по безработице), инфраструктурой (порты, аэродромы, дороги департаментского назначения), управлением коллежами и помощью муниципалитетам⁴.

Регионы — наиболее крупное территориальное объединение, с 1982 г. считаются уровнем местной власти. В 2015 г. произошло укрупнение и унификация регионов, их

¹ Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur [Electronic resource] // Le Conseil constitutionnel. URL: <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur> (accessed: 07.02.2025).

² La construction de l'organisation territoriale de la France: chronologie [Electronic resource] // Direction de l'information légale et administrative «Vie publique»: <https://www.vie-publique.fr/eclairage/126857-cconstruction-de-lorganisation-territoriale-de-la-france-chronologie> (accessed: 04.02.2025).

³ Compétences des collectivités locales [Electronic resource] // Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. URL: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/competences-des-collectivites-locales> (accessed: 04.02.2025).

⁴ Ibid.

число сократилось с 21 до 13⁵. Регионы осуществляют свои полномочия в следующих сферах: экономическое развитие, региональное планирование, пригородный и междугородний транспорт, управление лицами и профессиональным образованием⁶.

Обособленно стоят сообщества с особым статусом и заморские территории, последние в рамках данной работы мы рассматривать не будем. К числу «единых территориальных сообществ» (*collectivité territoriale unique*) с 2018 г. относится Корсика (*collectivité territoriale de Corse*, встречаются варианты перевода как «Территориальная общность Корсика», так и «Территориальное сообщество Корсика») и заморские территории: Майотта (с 2011 г.), Гвиана и Мартиника (с 2015 г.). К числу других территорий с особым статусом относятся Метрополия Лион, Париж и с 2021 г. Эльзас. Правовую базу для таких автономий предоставляет та же статья 72 Конституции. Территориальным сообществом может быть «муниципалитет, департамент, регион, сообщества с особым статусом и заграничные сообщества. Любые другие территориальные сообщества создаются в соответствии с законом, если это необходимо вместо одного или нескольких сообществ»⁷.

Ход административно-территориальных реформ во Франции

В 1982 г. во Франции началась политика постепенной децентрализации — разделения власти унитарного государства и передачи ряда полномочий автономным административным образованиям — местным органам власти⁸. Первый акт децентрализации превратил регионы в органы местного самоуправления (территориальные сообщества). Основным органом стал напрямую избираемый региональный совет, который, как и его председатель, получал исполнительные полномочия департаментов и регионов от префекта. Префект потерял право отменять действия местных властей, законность действия местных властей проверяется через судебные органы⁹. В качестве заслуг этих реформ Р. Эпстейн выделил базу для «постепенной автономии местных органов власти по отношению к государственному управлению, плюрализации систем субъектов, осуществляющих государственную политику на местах, и растущую дифференциацию политики» [15, р. 104]. Кристоф Парне приводит позицию других исследователей, что эта и все последующие реформы, направленные на децентрализацию, «вместо того, чтобы приблизить граждан к принятию решений, еще больше укрепили полномочия местных выборных должностных лиц» [19, р. 106]. Эта группа исследователей не видит за реформами демократизацию.

Конституционная реформа 2003 г. начала второй этап децентрализации, в частности, расширились полномочия в области финансов¹⁰. Некоторые авторы оце-

⁵ La construction de l'organisation territoriale de la France: chronologie [Electronic resource] // Direction de l'information légale et administrative «Vie publique». URL: <https://www.vie-publique.fr/eclairage/126857-cconstruction-de-lorganisation-territoriale-de-la-france-chronologie> (accessed: 04.02.2025).

⁶ Compétences des collectivités locales [Electronic resource] // Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. URL: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/competences-des-collectivites-locales> (accessed: 04.02.2025).

⁷ Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur [Electronic resource] // Le Conseil constitutionnel. URL: <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur> (accessed: 07.02.2025).

⁸ Décentralisation [Electronic resource] // Dictionnaire «Larousse». URL: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/decentralisation/22095> (accessed: 07.02.2025).

⁹ Qu'est-ce que l'acte I de la décentralisation? [Electronic resource] // Direction de l'information légale et administrative «Vie publique». URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/19608-quest-ce-que-lacte-i-de-la-decentralisation-les-lois-defferre> (accessed: 07.02.2025).

¹⁰ Qu'appelle-t-on l'acte II de la décentralisation? [Electronic resource] // Direction de l'information légale et administrative «Vie publique». URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/19609-quappelle-t-lacte-ii-de-la-decentralisation> (accessed: 07.02.2025).

нивают, что процесс вовсе был перезапущен [6, с. 119]. В 2004 г. регионы и департаменты получили дополнительные полномочия в области профессионального обучения и возможность оказывать экономическую помощь бизнесу и управлять региональным железнодорожным транспортом. Реформа была призвана углубить децентрализацию и внесла коренные изменения в Конституцию. В первой статье после декларации о неделимости, светскости, демократичности и социальности Республики, равенстве граждан и уважении всех религий появилось предложение о том, что страна организована на децентрализованной основе («*Son organisation est décentralisée*»), что стало «одновременно фундаментом и вектором дальнейшего развития законодательства в этой сфере» [5, с. 29]. В статьях 72 и 72-1 появилось понятие сообщества с особым статусом, что дало возможность проводить дифференциацию и создавать уникальные территориальные сообщества в органах местного самоуправления. Одним из них позднее стало Европейское сообщество Эльзаса. Также реформа вводит концепцию субсидиарности [13, р. 14]: «местные органы власти призваны принимать решения по всем полномочиям, которые могут быть наилучшим образом реализованы на их уровне» (пункт 2 статьи 72) и наделяет местные органы власти регулирующими полномочиями (там же, пункт 3). Поправки вводят возможность эксперимента без его определения: допускается в ограниченных условиях и с ограниченными целями отступать от норм и законодательных актов, регулирующих полномочия (там же, пункт 4). Другим нововведением стала концепция лидерства: «*Когда осуществление компетенции требует сотрудничества нескольких местных органов власти, закон может уполномочить одного из них или одной из их группировок организовывать условия их совместных действий*»¹¹. Также реформа дала право на подачу петиций и проведение референдума (статья 72-1) и гарантию собственных ресурсов (статья 72-2).

Однако, как отмечает Мишель Дегофф, профессор публичного права в Университете Париж-Сите, в своей статье «1982–2022: сорок лет децентрализации во Франции», что хоть и прописано, что в собственные ресурсы входят поступления от налогов с фиксированной ставкой, установленной законом, и со ставкой, устанавливаемой самим местным органом власти, в реальности оказывается, что ресурсы становятся еще более ограниченными, так как часть налогов устанавливается Государственными учреждениями межмуниципального сотрудничества (Établissements publics de coopération intercommunale), а другая часть со временем была или отменена, или выведена из-под компетенций муниципалитетов [13, р. 13]. На финансовые проблемы указывает и Г. В. Семеко, когда говорит об отмене профессионального налога, принятии решения о замораживании на три года размера государственной финансовой поддержки территориальных сообществ и введении нового налога на предприятия — экономического территориального налога, — который не смог возместить утраченные налоговые поступления [10, с. 485].

В 2010-х гг. прошел третий этап децентрализации. Здесь стоит выделить два закона: Закон о модернизации территориальных государственных действий и утверждении метрополий (MAPTAM) 2014 г. и Новый Закон о территориальном устройстве Республики (NOTRE) 2015 г. В результате реформ появились новые типы административно-территориальных единиц, перераспределились полномочия между уровнями местной власти. Регионы получили больше полномочий в сфере экономического развития и регионального планирования, автомобильного транспорта и др. Департаменты укрепили свою роль в качестве крупного актора

¹¹ Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur [Electronic resource] // Le Conseil constitutionnel. URL: <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur> (accessed: 07.02.2025).

в социальной сфере. Одним из важных изменений стало создание метрополий Парижа и Лиона, на их территориях исчезли департаменты, а их полномочия переданы метрополиям. Похожая единица в России — города федерального значения. Благодаря Третьему акту была создана новая территориальная единица с особым статусом — единое территориальное сообщество Корсика. Основными причинами реформ А. С. Руденко считает «упрощение государственного управления, экономию государственного бюджета посредством перераспределения полномочий и историческую обусловленность» [8, с. 206]. По сравнению с предыдущими реформами, реформа 2014–2015 гг. изменила стратегический акцент с децентрализации на рецентрализацию управления и перераспределение полномочий, укрепление достижений децентрализации, чем ее углубление [9, с. 30]. В контексте Евросоюза реформу можно рассматривать в контексте «повышения конкурентоспособности регионов Франции» [2, с. 142].

Франсуа Юльбер связывает укрупнение регионов с их политической несостоятельностью [16, р. 63]. В частности, он приводит слова премьер-министра Жана Кастекса, бывшего с 2001 по 2005 г. руководителем региональной Счетной палаты Эльзаса, во время поездки туда в 2021 г., когда было создано Европейское сообщество Эльзаса: «Желание найти признанный Эльзас (...) не является ни фольклорной причудой, ни угрозой единству Республики»¹², а также: «Помимо Эльзаса, я хотел бы открыть вам личную тайну: меня никогда не убеждало создание этих огромных регионов (в 2015 г.), некоторые из которых не отвечают никакой исторической легитимности и, прежде всего, не кажутся мне отвечающими растущим потребностям наших сограждан в местных общественных действиях»¹³. Юльбер высказывает достаточно радикальную позицию по вопросу реформы: «Перекройка границ регионов — это как раз пример территориального переворота, навязанного на самом высоком государственном уровне при попустительстве председателей регионов, убежденных в необходимости создания новых крупных регионов» [Ibid., р. 64]. Он обращает внимание, что некоторые границы департаментов с одними названиями остаются неизменными с 1870 г. Устранить такие границы и объединить департаменты удалось при создании Европейского сообщества Эльзаса, что для Юльбера — успешный пример борьбы за возвращение утраченной идентичности [Ibid., р. 64, 67].

21 февраля 2022 г. Сенат и Национальная ассамблея приняли президентский закон о дифференциации, децентрализации, деконцентрации и различных мерах по упрощению осуществления государственной политики на местах (*LOI n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale*)¹⁴ — закон 3DS, на стадии законопроекта он был известен как закон 4D¹⁵ («декомплификацию» при последующих правках заменили на «упрощение»). Цель, по словам министра по делам территориального единства и связям с местными органами власти (2018–2022) Жаклин Гуро, — «изменить отношения между государством и местными и региональными властями, но он не представляет собой новый «территориальный

¹² Castex n'a «jamais été convaincu» par la création d'«immenses régions» [Electronic resource] // Le Point. 2021. 23 janvier. URL: https://www.lepoint.fr/politique/castex-n-a-jamais-ete-convaincu-par-la-creation-d-immenses-regions-23-01-2021-2410847_20.php (accessed: 17.01.2025).

¹³ Ibid.

¹⁴ Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale [Electronic resource] // Légifrance. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045197395> (accessed: 06.02.2025).

¹⁵ Projet de loi 4D : un texte décevant auquel le Sénat entend donner plus d'ambition au service des territoires [Electronic resource] // Sénat de la République française. URL: <https://www.senat.fr/presse/cp20210701.html> (accessed: 09.02.2025).

большой взрыв», чего не хотели ни правительство, ни избранные представители на местах»¹⁶. Закон призван:

- 1) совершенствовать *децентрализацию*, чтобы сделать общественную деятельность более понятной и эффективной;
- 2) способствовать *дифференциации*, чтобы гарантировать, что законы и нормативные акты на каждой территории будут адаптированы к ее специфике;
- 3) усилить *деконцентрацию*, чтобы приблизить государство к полю деятельности и лучше адаптировать процесс принятия решений к местным реалиям.

Закон затрагивает следующие сферы: транспорт, жилье, экологический переход, здоровье, социальную сплоченность, образование, культуру, финансовые вопросы, трансграничное сотрудничество, охрану окружающей среды, конкурс проектов «Экспериментирование на службе Франции и инновационные экономические мероприятия». На этапе обсуждения законопроекта встречалась осторожная оценка эффективности предлагаемых мер, но признавалась их способность «позволить обновить местную демократию» [24, р. 411]. В свою очередь, другой автор, Летиция Жанико скептически оценивает экспериментирование в качестве инструмента дифференциации, поскольку оно «подрывает единообразие и универсальность законодательства без углубления децентрализации» [17, р. 54]. Критика исследователя заключается в том, что дифференциация происходит на уровне закона, а не его исполнения, что может ограничить децентрализацию. При этом она отмечает и большую свободу действий, чем раньше, и возможности для развития местных органов власти [Ibid, р. 54].

Для адаптации решений департаменты и регионы могут предлагать правительству изменения в области упрощения законодательства и регулирования. Процедура описана в Циркуляре от 16 января 2023 г.¹⁷: председатели территориальных ассамблей направляют свои предложения по электронной почте, в течение пятнадцати дней премьер-министр подтверждает их получение и назначает ответственное министерство, которое в течение менее чем двух месяцев предоставляет необходимую информацию для ответа. Предложения от Гваделупы, Майотты, Реюньона, Французской Гвианы и Мартиники могут также касаться экономического, социального и культурного развития¹⁸.

Богатый опыт децентрализации был проанализирован в докладе Счетной палаты Франции «Децентрализация 40 лет спустя: вернуть заданный темп»¹⁹. Среди проблем, с которыми сталкивается территориальная политика, можно выделить следующие:

1. Каждый французский президент задумывает свою реформу и частично отменяет предыдущие инициативы, что приводит к непоследовательности.
2. Акцент направлен на географическую составляющую, а не на увеличение ресурсов.
3. Вместо упрощения структуры она только усложнялась.
4. Компетенции часто дублируются на разных уровнях, что приводит к административной путанице²⁰.

¹⁶ Projet de loi. Décentralisation. Différenciation. Déconcentration. Carnet no. 1 «le lancement de la concentration». [Electronic resource] // CANGT: Le site de la Communauté d'agglomération du Nord Grande-Terre. URL: <https://www.cangt.fr/wp-content/uploads/2020/02/Dossier-Ministre-Jacqueline-GOURAULT.pdf> (accessed: 09.02.2025).

¹⁷ Circulaire n° 6390-SG du 13 janvier 2023 relative au suivi des propositions de différenciation et d'adaptation par les collectivités territoriales [Electronic resource]. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=45396> (accessed: 06.02.2025).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ La décentralisation 40 ans après: un élan à retrouver. Cour des comptes [Electronic resource]. URL: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/288563.pdf> (accessed: 29.03.2025).

²⁰ Ibid.

К похожим выводам касательно сложностей с реализацией децентрализации приходили и исследователи. А. Торр и С. Бурден отмечают, что слияние регионов повлекло за собой «дополнительные расходы, что привело к сокращению или уменьшению оказываемых государственных услуг населению на некоторых территориях» [20, р. 21] и «создало дистанцию между местами принятия решений и местами проживания жителей» [Ibid.]. Не последней проблемой оказалась идентичность слишком укрупненных или не существовавших ранее регионов, например, Гранд-Эст и Новой Аквитании [Ibid].

Особое место авторы доклада Счетной палаты отводят возвращению центральной роли государства и его представителям на местах под лозунгом «Restaurer la place de l'État dans les territoires» («Восстановить место государства на территориях») ²¹. Таким образом подчеркивается унитарность государства [7]. Схожая позиция выражена в докладе «Децентрализация: время доверия» ²² депутата Национального собрания Эрика Верта, который он подготовил в мае 2024 г. по поручению Эммануэля Макрона. В документе предлагается сохранить существующие регионы и перераспределить полномочия между всеми уровнями. Тем не менее предложено ликвидировать метрополию Большого Парижа и превратить Иль-де-Франс в регион-метрополию и пересмотреть Конституцию в целях регламентации власти и финансовых ресурсов ²³. До публикации доклада Верта вышел пресс-релиз Сената «Территориальная дифференциация: уважение многообразия территорий без создания права на исключение» ²⁴, которое подвергает сомнению исключительность сообществ с особым статусом и подчеркивает, что в течение полугода [с мая 2024 г.] необходимо дать ответ на все запросы местных органов власти в рамках проводимого эксперимента (отхода от норм регулирования). В пресс-релизе также выражается мысль о пересмотре Конституции и статьи 72 для закрепления территориального многообразия ²⁵.

Территориальные реформы через призму Эльзаса

До принятия новой Конституции де Голлем, в 1956 г., Эльзас стал программным регионом Эльзаса (région de programme d'Alsace). Это обозначало административный орган, который служит для «подготовки и выполнения региональных планов экономического и социального развития и планирования землепользования» ²⁶. Регион Эльзас существовал с начала 1970-х и прекратил свое существование в 2015 г., когда был включен в новый регион Гранд-Эст [23, S. 55]. Эльзас поддерживал местные инициативы путем «финансирования Института местного права Эльзас-Лотарингия, уроков немецкого языка, сохранения регионального культурного наследия, а также поддержки местной культуры и развития сотрудничества с соседними регионами» [Ibid.].

Ключевым изменением реформы 2010-х гг. стало сокращение почти вдвое количества регионов: с 22 до 13. На востоке страны был образован совершенно новый регион Гранд-Эст, не имевший сложившейся исторической террито-

²¹ Rapport d'Eric Woerth au Président de la République. Décentralisation: Le temps de la confiance. Mai 2024 [Electronic resource]. URL: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/294470.pdf> (accessed: 29.03.2025).

²² Rapport d'Eric Woerth au Président de la République. Décentralisation: Le temps de la confiance. Mai 2024 [Electronic resource]. URL: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/294470.pdf> (accessed: 29.03.2025).

²³ Ibid.

²⁴ Différenciation territoriale : respecter la diversité des territoires sans créer de droit d'exception [Electronic resource]. Sénat de la France. 24.05.2024. URL: <https://www.senat.fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/presse/24-05-2024/differenciation-territoriale.html> (accessed: 29.03.2025).

²⁵ Ibid.

²⁶ Région [Electronic resource] // Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. URL: <https://cnrtl.fr/definition/région> (accessed: 07.02.2025).

риальной идентичности. Он объединил три совершенно разных региона и до переименования носил название всех входивших в него трех территорий: Эльзас-Шампань-Арденны-Лотарингия (Шампань-Арденны были одним регионом) [21, р. 315]. Данное событие было встречено в Эльзасе и его представителями протестами. В обеих палатах французского парламента и правительстве представители региона *оказывали давление*. Самым крупным протестом была демонстрация 11 октября 2014 г. в Страсбурге [1, с. 1862], на которую пришли около 10 000 человек. Регион представил контрпроект, предполагающий объединить региональный совет Эльзаса и советы двух департаментов в единое сообщество Эльзаса [22]. Создание Гранд-Эста пробудило заинтересованность в проекте, отклоненном в ходе референдума, и возродило требования автономии. Проект был одобрен департаментами Эльзаса, он решал две проблемы развития: развитие бренда региона в туристических и экономических целях, в том числе и сохранение исторической и географической идентичности в форме бренда, и трансграничное развитие, определяемое приграничным положением и границами с Германией и Швейцарией [22]. Для этих целей два департамента объединили свои экономические агентства в Агентство по развитию Эльзаса (Agence de Développement d'Alsace, ADIRA), а туристические — в Туристическое направление Эльзаса (Alsace Destination Tourisme) [21, р. 320–321].

Ранее, в 2013 г., в Эльзасе прошел референдум, на который выносился вопрос о слиянии двух департаментов (Верхний и Нижний Рейн). Условием одобрения подобного решения было то, что больше половины проголосовавших избирателей в обоих департаментах должны были высказаться «за», при этом число проголосовавших должно быть не менее 25% от зарегистрированных избирателей в каждом департаменте. Явка в обоих департаментах не превысила заданный кворум, а голоса разделились: в Нижнем Рейне «за» проголосовали 67,5%, в то время как в Верхнем Рейне — 55,7% против. Общая явка составила 20,07%, голоса «за» — 57,65%, проект объединения двух департаментов в Территориальное сообщество Эльзаса был отклонен [18, р. 401]. Среди причин, которые повлияли на такой результат, выделяют: ощущение риска, что не будет учитываться специфика департамента после объединения, отсутствие единой позиции в социалистической партии, экономические причины (экономический кризис, растущая безработица, трансграничная занятость, упадок промышленности Верхнего Рейна), особый статус Страсбурга как еврометрополии, который обещал предоставить Франсуа Олланд, слабость кампании, которая не вызвала необходимого уровня мобилизации. Попытки объединить два департамента предпринимались неоднократно: в 1930-х, 1980-х и в начале 2000-х гг., однако чаще всего против такого проекта выступали представители Верхнего Рейна. Основными причинами можно считать защиту Югом (Верхним Рейном) своих интересов [18, р. 412–413].

Правительство было вынуждено пойти навстречу из опасений усиления автономистских настроений и одобрило особый статус Эльзаса, однако отвергло независимость: регион продолжит быть частью региона Гранд-Эст. В 2018 г. президент регионального совета Эльзаса и председатели советов департаментов Верхнего и Нижнего Рейна в совместном заявлении объявили о создании нового регионального органа «Collectivité européenne d'Alsace» (Европейского сообщества Эльзаса) [23, S. 58]. Через год, 2 августа 2019 г., парламентом Франции обнародован закон № 2019-816 о компетенциях Европейского сообщества Эльзаса, которые включают транспорт, приграничное сотрудничество, билингвизм, туризм и экономическую деятельность²⁷ [7, с. 162]. Новый правовой статус Эльзаса нетипичен: это и не

²⁷ Loi n° 2019-816 du 2 août 2019 relative aux compétences de la Collectivité européenne d'Alsace [Electronic resource] // Légifrance. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038872957/> (accessed: 06.02.2025).

полноценное единое территориальное сообщество, и не департамент, потому что полномочия выше департаментских. Это позволяет исследователям называть такой статус «департаментом с особым статусом» [14]. Предоставление полномочий в области трансграничного сотрудничества выводит «супердепартамент» из исключительно этнополитического поля [21, р. 318]. Помимо этого, Европейское сообщество Эльзаса, которое исполняет свои полномочия с 1 января 2021 г., можно рассматривать как «переход от территориальной организации к большей «территориальной дифференциации» в рамках административно-территориального устройства Франции [21, р. 322].

В докладе Верта 2024 г. Эльзасу уделено особое внимание. На требования о пересмотре административных границ и независимости от региона Гранд-Эст авторы отвечают категорическим отказом: этот вопрос «не представляется целесообразным вновь поднимать»²⁸ и «идентичность территории, связанная ... с ее современной историей <...> не дает оснований для претензий на независимость»²⁹. Также напрямую выражены опасения относительно территориальной целостности Франции. По мнению составителей доклада, создание региона Эльзас положит конец региону Гранд-Эст, подвергнет риску исполнение налаженных компетенций и создаст прецедент, которым воспользуются другие территории, и потеряется контроль над ситуацией³⁰. В качестве компенсации предлагается передать Европейскому сообществу Эльзаса новые полномочия: управление Региональным фондом современного искусства Эльзаса (FRAC), «лицеями (гимназиями) в связи с полномочиями в области двуязычия, а также некоторые полномочия региона в области местного экономического развития (ремесла, торговля, помощь бизнесу в контексте трансграничного сотрудничества)»³¹.

Среди имеющихся функций административно-территориальной единицы Эльзаса одной из ключевых можно считать трансграничное и приграничное сотрудничество. В 2020 г. Сенат своим постановлением № 109 о новой эре децентрализации подтвердил предоставление приграничным органам власти права «устанавливать партнерские отношения без систематического утверждения со стороны государства»³² с подобными регионами других стран и право управлять проектами структурных фондов Евросоюза на своей территории³³. В 2022 г. была разработана «Схема приграничного сотрудничества Европейского сообщества Эльзаса»³⁴, в которой описаны планы до 2030 г. на базе «Стратегии OR» (Oberrhein / Rhin supérieur, «Верхний Рейн») до 2027 г., представленной в 2018 г.³⁵. Основная задача в рамках данного направления состоит в том, чтобы сделать Эльзас «лабораторией для Европы», поскольку на данной территории население «живет повседневно на основе демократических ценностей и активного участия граждан» [21]. Советы департаментов проводят культурные, спортивные и молодежные

²⁸ Rapport d'Eric Woerth au Président de la République. Décentralisation: Le temps de la confiance. Mai 2024 [Electronic resource]. URL: <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/294470.pdf> (accessed: 29.03.2025).

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Résolution n° 109 du 25 juin 2020 pour une nouvelle ère de la décentralisation [Electronic resource] // Sénat de la France. URL: <https://www.senat.fr/leg/tas19-109.html> (accessed: 29.03.2025).

³³ Ibid.

³⁴ Schéma alsacien de coopération transfrontalière [Electronic resource] // La Collectivité européenne d'Alsace: le site officiel. URL: <https://www.alsace.eu/media/6221/cea-sact-fr.pdf> (accessed: 08.02.2025).

³⁵ Stratégie Oberrhein / Rhin supérieur [Electronic resource] // La Collectivité européenne d'Alsace: le site officiel. URL: https://www.alsace.eu/delib-cd68/Rapports_Annexes/294b2d2d-9b3d-450f-b60b-803ef902e3d0.pdf (accessed: 08.02.2025).

обмены. Способствует сотрудничеству и заключенный в 2019 г. Аахенский договор, где, в частности, уделяется внимание приграничному сотрудничеству Франции и Германии. Результаты скорее скромные, преимущественно в «гражданской» сфере, не связанной с экономикой и вооружением [3, с. 139].

Заключение

Реформы, направленные на децентрализацию во Франции, непрерывно сталкиваются с коренным препятствием — тем, что это государство «было построено на централизующем принципе, который был единственным способом достижения национального единства» [12, р. 4]. Любые изменения не затрагивали унитарное устройство страны, и все они оставались «политикой центра, который подчиняет их своим собственным целям» [ibid.]. За 43 года реформ местные органы власти получили гораздо больше компетенций, которые были перераспределены между разными уровнями. Однако это привело к дублированию компетенций, еще большей запутанности «милфейа» с крупными регионами, не всегда имеющими какую-либо историю за собой, и «рецентрализации государственной политики на региональном уровне» [11, р. 10]. В сенатских докладах 2024 г. красной нитью проходила идея о возможном пересмотре Конституции. В прошлый раз административно-территориальные реформы затрагивали Основной закон лишь в 2003 г., когда был закреплён курс на децентрализацию и появилась возможность создавать сообщества с особым статусом. Подобным правом на основе этнического принципа Франция позволила воспользоваться на данный момент лишь двум территориям: Эльзасу и Корсике. Париж и Лион получили статус метрополий как крупные городские агломерации, а заморские территории — из-за своей удаленности от континентальной части страны.

Административно-территориальные реформы Франции без опоры на мнение местных органов власти и исторической региональной идентичности в ходе децентрализации, расширения прав регионов и департаментов в конечном счете сами стали одной из основных причин автономистской угрозы. Потенциальная окончательная потеря эльзасской этнической идентичности послужила катализатором для этнополитической мобилизации, которая сумела продать свои интересы и обернуть децентрализацию в свою пользу — появился «супердепартамент» Европейское сообщество Эльзаса. Это решение не устранило проблему так называемой исторической нелегитимности региона Гранд-Эст, но позволило территориальному сообществу развиваться с дополнительными привилегиями (в частности, реализовывать деятельность по пограничному и трансграничному сотрудничеству), подобно Парижу, Лиону, Корсике. Настоятельные требования о независимости от большого региона, которые не прекратились после 2021 г., не привели к успеху в виде автономии, но позволили добиться больших прав для себя: в правительственном докладе Верта были озвучены предложения наделить Эльзас взамен независимости от региона новыми полномочиями в дополнение к имеющимся. Свою роль сыграло географическое положение — Эльзас находится в «Золотом треугольнике Европы» на границе Франции, Германии и Швейцарии, ведет активное приграничное сотрудничество в трехнациональном пространстве Верхнего Рейна, — а также статус парламентской столицы Европы: в Страсбурге проходят заседания Совета Европы, Европейского парламента и Европейского суда по правам человека.

Литература

1. Денисова М. И., Назаров Н. А. История формирования административного региона Гранд-Эст во Франции // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 31. С. 1860-1865.

2. Захарова Е. А. Влияние административно-территориальной реформы на электоральное поведение во Франции // Международные процессы. 2021. Т. 19. № 3. С. 123–146.
3. Лукина К. Н. Франко-немецкий тандем: содержание и критика Аахенского договора // Казанский вестник молодых учёных. 2020. № 3. С. 131–141.
4. Марков П. Н., Афагматов Э. М., Ешев М. А., Удычак Ф. Н. Организация местного управления в КНР, Индии и Франции // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14. № 6А. С. 11–18.
5. Масловская Т. С. Конституционные преобразования во Франции в начале XXI в. // Журнал Белорусского государственного университета. Право. 2024. № 1. С. 27–38.
6. Масловская Т. С. Реформирование территориальной организации во Франции в контексте конституционных преобразований 2003 г. // Проблемы и перспективы развития местного самоуправления в Российской Федерации и зарубежных странах. М. : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. С. 117–123.
7. Пахорук К. И. К Характеристике источников по истории разработки административных реформ во Франции (2000–2024 гг.) // Современная научная мысль. 2024. № 4. С. 158–164. DOI: <https://doi.org/10.24412/2308-264X-2024-4-158-164>.
8. Руденко А. С. Административные реформы во Франции в XXI веке: особенности и проблемы // Пути трансформации государственного и корпоративного управления на современном этапе. М. : Буки-Веди, 2021. С. 204–210.
9. Семеко Г. В. Территориальная реформа 2014–2015 гг. во Франции // Федерализм. 2017. № 3. С. 19–32.
10. Семеко Г. В. Территориальные реформы во Франции: от децентрализации к рецентрализации государственного управления // Ars Administrandi (Искусство управления). 2017. Т. 9. № 3. С. 476–494.
11. Bonnet-Pineau E. La réforme régionale en France: une occasion manquée? // Echogéo. 2016. № 35. P. 1–12.
12. Chabrot C. Repenser la décentralisation au fond // AMRF (Association des maires ruraux de France). 2023. P. 1–7.
13. Degoffe M. 1982–2022: quarante ans de décentralisation en France // Titre VII. 2022. № 9 (2). P. 11–18.
14. Duranthon A. Que nous dit la «Collectivité européenne d'Alsace» de l'évolution du droit des collectivités territoriales? [Electronic resource] // Audience solennelle de rentrée du Tribunal administratif de Strasbourg, 2020. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03162993/document> (accessed: 05.02.2025).
15. Epstein R. Un demi-siècle après Pierre Grémion Ressaisir la centralisation à partir de la périphérie // Revue française de science politique. 2020. Vol. 70. № 1. P. 101–117.
16. Hulbert F. Décentralisation. Pour un front uni des territoires contre Paris et l'État central. Paris: L'Harmattan, 2021.
17. Janicot L. La décentralisation et l'expérimentation normative // Titre VII. 2022. № 9 (2). P. 46–54.
18. Kleinschmager R. Le référendum sur la collectivité territoriale d'Alsace du 7 avril 2013 // Revue d'Alsace. 2013. № 139. P. 401–420.
19. Parnet C. La métropole, une affaire d'élus. La mise à distance des citoyens dans la réforme territoriale (2012–2016) // Participations. 2020. № 26-27 (1). P. 105–134.
20. Torre A., Bourdin S. The French Territorial Reform of the Regions: Objectives, Risks and Challenges for some Forgotten Territories // International Journal of Public Administration, 2023. № 46 (11). P. 761–772. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2018456>.
21. Vergne O., Baudelle G. The 'Alsace European Authority': a new step in the 'territorial differentiation' in France // European Planning Studies 2020. № 29 (2). P. 312–328.
22. Vergne O. Vers une nouvelle forme de régionalisation en France? Le cas de la collectivité européenne d'Alsace [Electronic resource] // Sud-Ouest européen. 2019. № 48. URL: <https://journals.openedition.org/soe/5820> (accessed: 03.02.2025).
23. Woehrling J.-M. Das Elsass erhält eine neue Gebietskörperschaft. Was bedeutet dies? // Badische Heimat. 2020. № 1. S. 52–66.
24. Youssouf Steinmetz I. Projet de Loi «4D»: un approfondissement de la décentralisation? // Civitas Europa. 2021. № 46 (1). P. 401–411.

Об авторе:

Подрядчиков Кирилл Романович, аспирант Санкт-Петербургского государственного университета (Российская Федерация); kirill-podryadchikov@yandex.ru

References

1. Denisova M. I., Nazarov N. A. History of the formation of the administrative region of Grand Est in France // *Innovation. Science. Education* [Innovacii. Nauka. Obrazovanie]. 2021. N 31. P. 1860–1865. (In Russ.)
2. Zaharova E. A. Regional reform and its impact on the electoral behavior during 2012 and 2017 presidential elections in France. *International Trends* [Mezhdunarodnye protsessy]. 2021. Vol. 19, N 3. P. 123–146. (In Russ.)
3. Lukina K. N. Franco-German tandem: content and criticism of the Aachen Treaty // *Kazan Bulletin of Young Scientists* [Kazanskij vestnik molodyh uchyonyh]. 2020. N 3. P. 131–141. (In Russ.)
4. Markov P. N., Afamgotov E. M., Eshev M. A., Udychak F. N. Organisation of Local Government in the PRC, India and France // *Matters of Russian and International Law* [Voprosy rossijskogo i mezhdunarodnogo prava]. 2024. Vol. 14. N 6A. P. 11–18. (In Russ.)
5. Maslovskaya T. S. Constitutional transformations in France at the beginning of the 21st century // *Journal of the Belarusian State University. Law* [Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Pravo]. 2024. N 1. P. 27–38. (In Russ.)
6. Maslovskaya T. S. Reforming the territorial organisation in France in the context of constitutional reforms in 2003 // *Problems and prospects of local self-government development in the Russian Federation and foreign countries* [Problemy i perspektivy razvitiya mestnogo samoupravleniya v Rossijskoj Federacii i zarubezhnyh stranah]. Moscow: Peoples' Friendship University of Russia (RUDN), 2022. P. 117–123. (In Russ.)
7. Pakhorukov K. I. On the sources of the history of administrative reforms in France (2000–2024) // *Modern scientific thought* [Sovremennaya nauchnaya mysl']. 2024. N 4. P. 158–164. DOI: <https://doi.org/10.24412/2308-264X-2024-4-158-164>. (In Russ.)
8. Rudenko A. S. Administrative Reforms in France in the 21st Century: Features and Challenges // *Ways of transformation of state and corporate governance at the present stage*. Moscow: Buki-Vedi, 2021. P. 204–210. (In Russ.)
9. Semeko G. V. Territorial reform 2014–2015 in France // *Federalism* [Federalizm]. 2017. N 3. P. 19–32. (In Russ.)
10. Semeko G. V. Territorial reforms in France: from decentralisation to re-centralisation of public administration // *Ars Administrandi*. 2017. Vol. 9. N 3. P. 476–494. (In Russ.)
11. Bonnet-Pineau E. La réforme régionale en France: une occasion manquée? // *Echogéo*. 2016. N 35. P. 1–12.
12. Chabrot C. Repenser la décentralisation au fond // *AMRF* (Association des maires ruraux de France). 2023. P. 1–7.
13. Degoffe M. 1982–2022: quarante ans de décentralisation en France // *Titre VII*. 2022. N 9 (2). P. 11–18.
14. Duranthon A. Que nous dit la «Collectivité européenne d'Alsace» de l'évolution du droit des collectivités territoriales? [Electronic resource] // *Audience solennelle de rentrée du Tribunal administratif de Strasbourg*, 2020. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03162993/document> (accessed: 05.02.2025).
15. Epstein R. Un demi-siècle après Pierre Grémion Ressaisir la centralisation à partir de la périphérie // *Revue française de science politique*. 2020. Vol. 70. N 1. P. 101–117.
16. Hulbert F. Décentralisation. Pour un front uni des territoires contre Paris et l'État central. Paris: L'Harmattan, 2021.
17. Janicot L. La décentralisation et l'expérimentation normative // *Titre VII*. 2022. N 9 (2). P. 46–54.
18. Kleinschmager R. Le référendum sur la collectivité territoriale d'Alsace du 7 avril 2013 // *Revue d'Alsace*. 2013. N 139. P. 401–420.
19. Parnet C. La métropole, une affaire d'élus. La mise à distance des citoyens dans la réforme territoriale (2012–2016) // *Participations*. 2020. N 26–27 (1). P. 105–134.
20. Torre A., Bourdin S. The French Territorial Reform of the Regions: Objectives, Risks and Challenges for some Forgotten Territories // *International Journal of Public Administration*, 2023. N 46 (11). P. 761–772. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2018456>.
21. Vergne O., Baudelle G. The 'Alsace European Authority': a new step in the 'territorial differentiation' in France // *European Planning Studies* 2020. N 29 (2). P. 312–328.
22. Vergne O. Vers une nouvelle forme de régionalisation en France? Le cas de la collectivité européenne d'Alsace [Electronic resource] // *Sud-Ouest européen*. 2019. N 48. URL: <https://journals.openedition.org/soe/5820> (accessed: 03.02.2025).

23. Woehrling J.-M. Das Elsass erhält eine neue Gebietskörperschaft. Was bedeutet dies? // Badische Heimat. 2020. N 1. S. 52–66.
24. Youssef Steinmetz I. Projet de Loi «4D»: un approfondissement de la décentralisation? // Civitas Europa. 2021. N 46 (1). P. 401–411.

About the author:

Kirill R. Podryadchikov, Post-graduate student of Saint Petersburg State University (Russian Federation); kirill-podryadchikov@yandex.ru

Поступила в редакцию: 10.02.2025

Поступила после рецензирования: 06.04.2025

Сотрудничество государств — членов ОДКБ в рамках Парламентской Ассамблеи ОДКБ: проблемные аспекты

Хлопко А. П.

Среднерусский институт управления РАНХиГС, Орел, Российская Федерация; ant-khlopko@rambler.ru

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются актуальные проблемы взаимодействия государств — членов Организации Договора о коллективной безопасности (ОДКБ) в рамках межпарламентского сотрудничества. Актуальность темы обусловлена тем, что, с одной стороны, инструменты парламентской дипломатии России обладают значимостью в масштабе военно-политической интеграции с другими государствами, входящими в ОДКБ, а с другой стороны, возникающие проблемы этой интеграции могут быть преодолены посредством использования средств межпарламентского сотрудничества.

Цель статьи: выявление проблемных аспектов политического сотрудничества государств — членов ОДКБ, реализуемого в рамках деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ (ПА ОДКБ).

Задачи статьи: во-первых, анализ проблем внутренней организации и структуры ПА ОДКБ; во-вторых, выявление институциональных проблем реализации законотворческой и иных функций этого органа.

Методология статьи представлена институциональным методом, анализом событийных рядов. Предлагается новый взгляд на решение проблем межпарламентского взаимодействия, в том числе посредством модификации функций и структуры ПА ОДКБ. В частности, автор в качестве общего вывода предлагает меры по активизации усилий в сфере гармонизации и унификации национального законодательства государств — членов ОДКБ, расширению потенциала использования инструментов парламентской дипломатии Российской Федерации в современных условиях. В статье раскрываются изъяны модельного законотворчества как перспективного направления для дальнейшего развития военно-политической интеграции. Автор считает, что для успешного функционирования ОДКБ необходимо разработать единую политику, предполагающую эффективное использование парламентской дипломатии, что позволит улучшить координацию деятельности органов в сфере обеспечения коллективной безопасности.

Ключевые слова: Парламентская Ассамблея ОДКБ, парламентская дипломатия, коллективная безопасность, модельное законотворчество, внешняя политика.

Для цитирования: Хлопко А. П. Сотрудничество государств — членов ОДКБ в рамках Парламентской Ассамблеи ОДКБ: проблемные аспекты // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 174–186. EDN ZCZJGD

Cooperation of the CSTO Member States within the Framework of the CSTO Parliamentary Assembly: Problematic Aspects

Anton P. Khlopko

Central Russian Institute of Management of RANEPa, Orel, Russian Federation; ant-khlopko@rambler.ru

ABSTRACT

The article discusses the current problems of interaction between the CSTO member states within the framework of interparliamentary cooperation. The relevance of the topic is due to the fact that, on the one hand, the tools of Russia's parliamentary diplomacy are significant on the scale of military-political integration with other CSTO member states, and on the other hand, the emerging problems of this integration can be overcome through the use of inter-

parliamentary cooperation. The purpose of the article was to identify problematic aspects of the political cooperation of the CSTO member states, implemented within the framework of the activities of the CSTO Parliamentary Assembly.

The objectives of the article are: firstly, to analyze the problems of the internal organization and structure of the CSTO Parliamentary Assembly; secondly, to identify institutional problems in the implementation of legislative and other functions of this body.

The methodology of the article is presented by the institutional method, the analysis of event series. A new view is proposed on solving the problems of interparliamentary interaction, including through the modification of the functions and structure of the CSTO Parliamentary Assembly. In particular, the author, as a general conclusion, suggests measures to intensify efforts in the field of harmonization and unification of the national legislation of the CSTO member states, to expand the potential for using the tools of parliamentary diplomacy of the Russian Federation in modern conditions. The article reveals the flaws of model lawmaking as a promising direction for the further development of military-political integration. The author believes that for the successful functioning of the CSTO, it is necessary to develop a unified policy involving the effective use of parliamentary diplomacy, which will improve the coordination of the activities of bodies in the field of collective security.

Keywords: CSTO Parliamentary Assembly, parliamentary diplomacy, collective security, model lawmaking, foreign policy.

For citation: Khlopko A. P. Cooperation of the CSTO Member States within the Framework of the CSTO Parliamentary Assembly: Problematic Aspects // Administrative consulting. 2025. N 3. P. 174–186. EDN ZCZJGD

Введение

Совершенствование институтов внешнеполитического взаимодействия государств — членов Организации Договора о коллективной безопасности (далее — ОДКБ) остается актуальной проблемой для современного развития этой международной региональной организации. Для ее решения требуется не только поиск новых инструментов сотрудничества, но и содействие реализации потенциала уже существующих институтов, которые по той или иной причине еще остаются недостаточно действенными в современных политических условиях. Международное взаимодействие государств в сфере парламентской деятельности принято рассматривать в качестве предмета особого направления внешнеполитической активности, которое называется парламентской дипломатией. Появление этого вида дипломатического сотрудничества государств обусловлено особой ролью парламента в системе государственного механизма, которая подчеркивается его представительской функцией по отношению к гражданам государства.

В современной мировой политике парламент также является особым актором, потенциал которого реализуется все еще в недостаточной степени. Отчасти это обусловлено традиционным ограниченным функционалом парламента, который выступает в первую очередь как представительный и законодательный орган. Однако по мере усложнения современных международных отношений, увеличения веса парламента в государствах с республиканской формой правления происходит и более активное использование инструментария парламентской дипломатии как структурного компонента внешней политики государства.

Пример успешного использования средств парламентской дипломатии как особого направления для внешнеполитического действия Российской Федерации является опыт функционирования Парламентской Ассамблеи ОДКБ. Этот институт относится к числу постоянно действующих органов Организации, который имеет сложную структуру, призванную обеспечивать решение задач военно-политической интеграции. К основным целям организации относятся обсуждение вопросов сотрудничества

государств — членов ОДКБ в международной, военно-политической, правовой и иных областях; выработка соответствующих рекомендаций, направляемых Совету коллективной безопасности, другим органам ОДКБ и национальным парламентам [10].

Вместе с тем качество сотрудничества государств — членов ОДКБ в рамках деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ носит дискуссионный характер, так как затрагивает, в частности, вопросы эффективности правовой политики, а также степень согласованности позиций национальных парламентов по ключевым вопросам коллективной безопасности. Отдельные проблемные стороны межпарламентского взаимодействия государств ОДКБ остаются недостаточно изученными, что дополнительно подчеркивает актуальность настоящего исследования.

Соответственно, целью представленного в статье исследования является выявление проблемных аспектов политического сотрудничества государств — членов ОДКБ, реализуемого в рамках деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ.

Его задачи:

1. Анализ проблем внутренней организации и структуры Парламентской Ассамблеи ОДКБ.
2. Выявление институциональных проблем реализации законотворческой и иных функций этого органа.

Теоретическую основу исследования составили работы авторов, изучавших практические аспекты деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ как органа межпарламентского сотрудничества. Общий контекст развития ОДКБ как организации военно-политического сотрудничества раскрывается в работах А. А. Кривопалова [14], О. Н. Лешенюка [16], Е. С. Коренева [13]. Отдельные аспекты военно-политического сотрудничества раскрываются в работах М. В. Стрельца [22], С. А. Бокерия [3] и Д. Б. Малышевой [18]. Межпарламентское сотрудничество государств — членов ОДКБ рассматривается в трудах А. А. Амиантова, А. В. Грачева-Воронцова [2], Р. В. Закомолдина [9], А. Е. Конькова, Р. С. Чукова [12], А. П. Любимова [17]. Работы этих авторов фокусировали внимание на актуальных аспектах внешнеполитического участия Российской Федерации в мероприятиях, предполагающих использование инструментов парламентской дипломатии, прежде всего, в рамках деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ. С позиций интересов Таджикистана вопросы межпарламентского сотрудничества рассматриваются А. Н. Муминым [19].

Методы и материалы

Исследование проблем сотрудничества государств — членов ОДКБ в рамках Парламентской Ассамблеи ОДКБ осуществляется на основе программных документов Организации, а также правовых актов, составляющих нормативную базу деятельности ОДКБ.

В статье используется институциональный метод, позволяющий исследовать формальные аспекты работы международных и наднациональных интеграционных объединений в контексте деятельности отдельных институтов. Также в статье анализируются основные события из политической жизни ОДКБ и работы Парламентской Ассамблеи ОДКБ посредством применения метода анализа событийных рядов.

Результаты

Роль Парламентской Ассамблеи ОДКБ как органа парламентской дипломатии государств — членов ОДКБ

Современная мировая политика характеризуется разнообразием инструментов внешнеполитической активности государств, которые прибегают к различным формам дипломатического сотрудничества, отвечающего актуальным задачам экономической,

политической или военной интеграции. Парламент обладает двойственной природой, которая позволяет ему выгодно использовать свое положение в государственном механизме для защиты национальных интересов на мировой арене. С одной стороны, парламент придает дипломатической работе официальный характер, которого лишены неправительственные организации, активно участвующие в процессах общественной (публичной) дипломатии. С другой стороны, будучи органами, которые выполняют представительские функции, парламенты обыкновенно имеют возможность действовать от имени всей нации, непосредственно взаимодействуя через депутатов со своим электоратом. В результате на внешнеполитической арене парламенты обладают возможностями для более эффективного согласования конкретных решений в сфере дипломатии с общественным мнением того или иного государства [6].

Важнейшим условием для развития диалога между государствами в рамках публичной дипломатии является институциональное оформление парламентской дипломатии. В рамках многосторонних отношений особая роль здесь принадлежит институтам парламентской дипломатии, которые формируются при международных организациях. Парламентская Ассамблея ОДКБ является классическим примером институционального оформления дипломатического взаимодействия парламентов государств — членов ОДКБ [7].

Для внешнеполитического курса Российской Федерации инструменты парламентской дипломатии все еще остаются достаточно новым явлением, потенциал их применения не раскрывается в надлежащей степени. Об этом, в частности, свидетельствует и сравнительно редкое использование понятия «парламентская дипломатия» и связанных с ним терминов в официальных документах внешней политики Российской Федерации. В Концепции внешней политики Российской Федерации¹ роль палат Российского парламента сводится, прежде всего, к законодательному обеспечению реализации внешней политики. Хотя этот документ содержит упоминание о парламентской дипломатии, но не раскрывает содержание этого направления деятельности Федерального Собрания Российской Федерации (п. 67).

К области решения общегосударственных вопросов также стоит отнести обширные консультационные полномочия палат Российского парламента при осуществлении межпарламентского сотрудничества и реализации внешней политики государства. Основной формой межпарламентского сотрудничества является обмен парламентскими делегациями. Осуществляя работу в этом направлении, палаты Российского парламента выстраивают конструктивные каналы внешнеполитического взаимодействия с законодательными органами других государств, что позволяет органично дополнять работы механизма внешнеполитического воздействия Российской Федерации на международной арене. Направление парламентских делегаций за рубеж осуществляется на основании соглашений о межпарламентском сотрудничестве (документ межнационального характера, который устанавливает контуры взаимодействия парламентов двух или более государств).

Развитие каналов межпарламентского сотрудничества не подменяет собой полномочия Министерства иностранных дел Российской Федерации (далее — МИД РФ). Взаимодействие парламентов осуществляется, прежде всего, в целях формирования положительного имиджа Российской Федерации за рубежом, цивилизованного лоббирования российских интересов на международном уровне.

Использование инструментов парламентской дипломатии на международной арене является перспективным направлением для отстаивания национальных интересов Российской Федерации. Участие парламентской делегации Российской Федерации в деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ является значимым

¹ Указ Президента РФ от 31.03.2023 № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 03.04.2023. № 14. Ст. 2406.

шагом на пути достижения национальных интересов страны в рамках деятельности этой международной региональной организации. Структура Парламентской Ассамблеи ОДКБ состоит из представителей парламентов государств-членов, которые формируют коллегии Совета, постоянных комиссий, рабочих групп.

Рассматриваемый институт осуществляет несколько функций в рамках военно-политической интеграции. Первая функция сводится к выработке согласованных решений в области правовой политики, которые воплощаются в модельных правовых актах, являющихся своеобразным образцом для работы национальных парламентов. При этом Парламентская Ассамблея ОДКБ не наделена полномочиями по разработке и принятию законов как общеобязательных нормативно-правовых актов. В результате модельные законы становятся ориентиром для осуществления законотворческой работы парламентов государств-членов, суверенитет которых в сфере решения правовых вопросов неприкосновенен.

В частности, на период до 2025 г. установлено два основных направления деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ. Первым направлением является правовое обеспечение коллективной безопасности, вторым — организационное и научно-методическое (информационно-аналитическое) обеспечение деятельности ОДКБ. В рамках последнего направления деятельности предполагается проведение мероприятий и системы действий, направленных на выполнение задач сопровождения работы ОДКБ вне рамок правового поля².

В составе Парламентской Ассамблеи ОДКБ действуют три постоянные комиссии (по вопросам обороны и безопасности, по социально-экономическим и правовым вопросам, по политическим вопросам и международному сотрудничеству), компетенции которых частично пересекаются. Так, все три комиссии принимают участие в модельном законотворчестве и гармонизации национальных законодательств государств — членов ОДКБ, хотя решение правовых вопросов вынесено в наименование лишь одной постоянной комиссии.

Неудачным видится распределение законотворческих функций между постоянными комиссиями. Так, если комиссия по политическим вопросам и международному сотрудничеству работает в области гармонизации законодательства в сфере международной безопасности, то комиссия по вопросам обороны и безопасности решает те же вопросы, но уже, например, в рамках борьбы с международным терроризмом. Компетенция постоянных комиссий сосредоточена вокруг работы по гармонизации национального законодательства и модельному законотворчеству, хотя разработку модельных законов также следует рассматривать в качестве формы (метода) гармонизации. Это происходит потому, что модельные законы выступают образцом для построения национальной модели правового регулирования в той или иной области. В результате речь идет о достаточно однородной работе в области права.

Как представляется, правовое противодействие международному терроризму является элементом законодательства в сфере международной безопасности. Следовательно, разграничение этих тематически схожих компетенций между двумя комиссиями нецелесообразно, так как это создает риски конфликта компетенций, как и идея делегирования полномочий в сфере модельного законотворчества по борьбе с нелегальной миграцией и торговлей людьми комиссии по социально-экономическим и правовым вопросам.

Модельное законотворчество представляет собой форму применения метода правового моделирования в сфере законотворческой деятельности парламентских

² Программа деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ по сближению и гармонизации национального законодательства государств — членов ОДКБ на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://paodkb.org/documents/programma-deyatelnosti-parlamentskoy-assamblei-odkb-po-sblizheniyu> (дата обращения: 01.09.2024).

делегаций государств — членов ОДКБ. Модельный закон называется так с некоторой долей условности, так как любой закон по умолчанию имеет общеобязательное действие. Модельный закон является своеобразным эталоном или образцом, который может быть использован национальным законодателем при реализации законотворческой политики в рамках деятельности парламента государства — члена ОДКБ. Также модельный закон очерчивает рамки для принятия возможных законотворческих решений по тем или иным вопросам [21]. Модельные акты ОДКБ активно используются в рамках работы по совершенствованию национального законодательства государств — членов ОДКБ, а их основные положения значительной частью имплементированы в соответствующих сферах правового регулирования государств-членов [5].

Перечень этих вопросов достаточно широк. На сегодняшний день Парламентской Ассамблеей ОДКБ разработаны модельные законы, направленные на регулирование общественных отношений в сфере оборота наркотических средств, ведение оперативно-розыскной деятельности в интересах национальной безопасности, защиту электоральных процессов, распространение виртуальных активов и многих других. Многообразие предметов модельного законотворчества Парламентской Ассамблеей ОДКБ подчеркивает комплексное видение государствами-членами вопросов коллективной безопасности, которые затрагивают почти все сферы общественной жизни.

Перспективы развития политического сотрудничества государств — членов ОДКБ в рамках деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ

Модельное законотворчество ОДКБ выступает ведущим средством наращивания объема правовой составляющей деятельности Организации, которая формирует облик правовой системы ОДКБ. Совокупность нормативно-правовых актов ОДКБ все чаще рассматривается как элемент более объемного юридического комплекса — евразийского права, который объемлет собой правовые основы деятельности региональных интеграционных объединений на евразийском пространстве. Как отмечают М. И. Кротов и А. А. Середа, правовая база ОДКБ составляет вторую по важности подсистему евразийского права (наряду с правом ЕАЭС), а Парламентская Ассамблея ОДКБ «наглядно демонстрирует преимущества многостороннего евразийского парламентского измерения в области обороны и безопасности» [15].

Несмотря на наличие значительного количества юридических документов, разработанных Парламентской Ассамблеей ОДКБ, в законодательстве государств-членов часто наблюдается заметное расхождение относительно понимания существенных вопросов коллективной безопасности. Так, В. Г. Романовский, проанализировав правовые основы противодействия терроризму в законодательстве государств — членов ОДКБ, отмечает наличие существенных расхождений, поскольку в законах часто «используются дополнительные расширительные трактовки понятий терроризма, террористического акта, вводятся ограничения прав человека, которые имеют косвенное отношение к противодействию терроризму» [21].

Здесь также стоит отметить, что законотворческая функция Парламентской Ассамблеей ОДКБ реализуется многообразно, поскольку помимо модельного законотворчества этот орган также разрабатывает рекомендации — конкретные предложения в сфере правовой политики, которые могут приниматься для гармонизации национального законодательства государств — членов ОДКБ.

Разграничение модельных законов, которые могут облекаться также в форму кодифицированных актов, и рекомендаций достаточно условно. Оба типа документов фактически носят рекомендательный характер, а разница между ними в основном сводится к тому, что рекомендации лишь излагают желаемые политические

меры, в то время как модельные законы предлагают конкретные правовые формы воплощения этих мер.

Сознательный отказ от директивного действия документов, разрабатываемых Парламентской Ассамблеей ОДКБ, обусловлен, прежде всего, отсутствием желания государств-членов ограничивать свой собственный суверенитет в сфере правовой политики. Рекомендательный характер актов Парламентской Ассамблеи ОДКБ позволяет государствам-членам сохранять известную свободу при принятии собственных управленческих решений в рамках национальной правовой политики. Однако сопутствующим следствием этой свободы является отсутствие четких последствий при игнорировании документов, разработанных Парламентской Ассамблеей ОДКБ.

Массив юридических документов, принимаемых Парламентской Ассамблеей ОДКБ, весьма значителен, при этом многие из них содержат прямое указание на то, что государства — члены ОДКБ могут рассматривать их как правовые ориентиры при формировании национального законодательства. Однако в действительности может складываться совершенно иная ситуация. Так, принятие в 2021 г. Модельного закона ОДКБ «О миротворческой деятельности и миротворческих силах»³ не привело к появлению на его основе специализированного федерального закона, предметом регулирования которого выступала бы миротворческая деятельность. На необходимость принятия такого закона достаточно часто указывается в научной литературе [11], поскольку фрагментация правового регулирования в рассматриваемой сфере не способствует эффективности государственной политики.

Второй функцией Парламентской Ассамблеи ОДКБ является парламентский мониторинг военно-политической обстановки в зоне ответственности ОДКБ. Так, парламентские делегации выступают в качестве наблюдателей при проведении военных учений. Это направление деятельности можно признать достаточно нетипичной формой реализации парламентской дипломатии со стороны Парламентской Ассамблеи ОДКБ. Однако гораздо чаще делегации Парламентской Ассамблеи ОДКБ принимают участие в наблюдении за электоральными процессами, происходящими в государствах-членах, государствах-наблюдателях при Парламентской Ассамблее ОДКБ. Для реализации этой функции, как правило, формируется группа международного наблюдения, которая выносит по итогу проведенных выборов заключение относительно их итогов [1].

Парламентская Ассамблея ОДКБ участвует в электоральном мониторинге и наблюдении за военными учениями, однако в этих сферах отсутствует системность и унифицированная методика. Не выработаны единые стандарты оценки избирательных процессов, не всегда обеспечивается достаточный уровень представительства делегаций. Также наблюдательная функция реализуется выборочно и, как правило, в постфактум-формате, без последующего влияния на внутренние политические процессы стран-участниц.

Наконец, третьей функцией Парламентской Ассамблеи ОДКБ является участие в делах международного сотрудничества ОДКБ (международно-политическое сотрудничество), которое, как правило, подразумевает взаимодействие с иными международными организациями. Здесь Парламентская Ассамблея ОДКБ осуществляет решение координационных и организационных задач, в рамках которых она взаимодействует с ведущими международными организациями, такими как ООН, ШОС и проч. [8].

В рамках этого направления деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ проводятся регулярные заседания, на которых принимаются общие решения и стра-

³ Модельный закон ОДКБ «О миротворческой деятельности и миротворческих силах» от 29 ноября 2021 года [Электронный ресурс]. URL: <https://paodkb.org/documents/modelnyy-zakon-odkb-o-mirotvorcheskoy-deyatelnosti-i>. (дата обращения: 30.07.2024).

тегии по укреплению безопасности в зоне ответственности Организации. Участие в таких мероприятиях позволяет представителям ОДКБ обмениваться опытом, участвовать в диалоге с коллегами из других стран и модернизировать собственные подходы к обеспечению безопасности.

Хотя ПА ОДКБ поддерживает связи с рядом международных организаций (включая ООН, ШОС и др.), это взаимодействие во многом носит протокольный и формальный характер. Недостаточно развернут механизм институционального партнерства. Примером нерешенной проблемы является затягивание процедуры предоставления статуса партнера Парламентскому Собранию Союза Беларуси и России, что демонстрирует слабую регламентированность внешнеполитических контактов и отсутствие четких критериев участия третьих структур в работе Ассамблеи.

Особое внимание в последние годы привлекает вопрос о предоставлении статуса партнера Парламентской Ассамблеи ОДКБ Парламентскому Собранию Союза Беларуси и России. 1 июля 2021 г. председатель Парламентской Ассамблеи ОДКБ, Председатель Государственной Думы ФС РФ В.В. Володин инициировал рассмотрение вопроса о создании нового института — партнерства при ПА ОДКБ. Предполагалось, что партнеры получают право совещательного голоса, а также возможность участвовать в подготовке документов и выработке коллективных решений. На тот момент статус наблюдателей имели, в частности, Волееси Джирга (нижняя палата Национальной ассамблеи Исламской Республики Афганистан), Парламентское Собрание Союза Беларуси и России и Народная скупщина Республики Сербия.

20 июня 2022 г. Парламентское Собрание Союза Беларуси и России официально обратилось в ПА ОДКБ с просьбой предоставить ему статус партнера. Однако по состоянию на начало 2025 г. решение по данному вопросу окончательно не принято, что подтверждается отсутствием официальной информации на сайте ПА ОДКБ и в иных открытых источниках. Это свидетельствует о наличии определенных институциональных и политико-правовых барьеров.

Среди возможных причин затягивания процесса следует выделить, во-первых, отсутствие четко закрепленной процедуры предоставления статуса партнера в действующих нормативных актах Парламентской Ассамблеи ОДКБ. Во-вторых, осложняет принятие решения специфика статуса самого Парламентского Собрания Союза Беларуси и России, которое, в отличие от национальных парламентов государств — членов ОДКБ, представляет наднациональную интеграционную структуру, не обладающую самостоятельным международно-правовым статусом. Это порождает необходимость межгосударственного согласования условий и формата такого партнерства, включая объем возможных полномочий, правила участия в обсуждении и принятии решений, а также вопрос о допустимости влияния интеграционных союзов на внутреннюю структуру и работу ОДКБ.

Одним из ключевых понятий, обозначающих особенности взаимодействия государств в рамках ОДКБ, становится категория «мягкое союзничество», озвученная Генеральным секретарем ОДКБ Имангали Тасмагамбетовым в 2023 г.⁴ В одном из своих публичных выступлений он отметил, что «в основе деятельности ОДКБ лежит мягкое союзничество». Это определение отражает особый характер интеграции в рамках Организации, который существенно отличается от моделей жесткой военно-политической консолидации, таких как НАТО.

Под «мягким союзничеством» следует понимать модель сотрудничества, в рамках которой государства-члены сохраняют высокий уровень суверенитета и политической

⁴ Имангали Тасмагамбетов: ОДКБ подвергается гибридным атакам [Электронный ресурс] // Официальный сайт Парламентской Ассамблеи ОДКБ. 2023. URL: <https://paodkb.org/events/imangali-tasmagambetov-odkb-podvergaetsya-gibridnym-atakam> (дата обращения: 12.05.2025).

автономии при одновременном стремлении к согласованному реагированию на вызовы безопасности и выработке общих стратегий в военно-политической сфере. В отличие от союзов с обязывающими наднациональными структурами и механизмами принуждения, в ОДКБ отсутствует иерархия, предписывающая обязательное исполнение решений, принятых органами организации. Концепция «мягкого союзничества» также предполагает наличие гибких и адаптивных инструментов взаимодействия, позволяющих учитывать специфические интересы каждого участника без навязывания универсальных решений. Эта модель является адекватной существующим геополитическим реалиям и может рассматриваться как конкурентоспособная альтернатива жестким военно-политическим блокам в условиях полицентричного мира.

Обсуждение

Раскрытие потенциала использования инструментов парламентской дипломатии отвечает национальным интересам Российской Федерации, что позволяет сделать вывод о значимости внешнеполитического взаимодействия парламентских делегаций государств — членов ОДКБ в современных условиях. Парламентская Ассамблея ОДКБ выступает международной площадкой для трансляции национального опыта парламентариев, который может быть востребован в деятельности ОДКБ как международной региональной организации [4].

Несмотря на наличие у Парламентской Ассамблеи ОДКБ трех основных функций, невозможно не признать ведущую роль именно функции разработки согласованных решений в области правовой политики. Международное сотрудничество с иными организациями может осуществляться посредством различных дипломатических каналов, однако именно опыт национального законодательства остается наиболее значимым ресурсом, который может быть аккумулирован в политической деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ.

В силу данного обстоятельства представляется разумным предполагать, что именно активизация модельного законодательства должна стать приоритетным направлением деятельности для Парламентской Ассамблеи ОДКБ. На сегодняшний день этим органом накоплен значительный опыт по разработке массива правовых документов, которые могут выступать ориентиром для реализации законодательской политики государств — членов ОДКБ. Однако успешность этого направления деятельности напрямую зависит от способности национальных парламентов государств — членов ОДКБ воспринимать эти документы как модели для собственной законодательской деятельности.

Следует отметить рекомендательный характер основных документов Парламентской Ассамблеи ОДКБ, что в значительной степени отвечает национальным интересам государств — членов ОДКБ, которые не желают ограничивать собственный суверенитет в решении правовых вопросов. Однако необходимо принимать во внимание, что совместные усилия по обеспечению коллективной безопасности основываются на общей правовой основе, которая отражает общее видение государствами — членами ОДКБ основных вызовов, стоящих перед Организацией.

Гармонизация и унификация национального законодательства заявляется в качестве приоритетного направления деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ, что является отражением зрелости ОДКБ как военно-политического блока. Однако решение задачи гармонизации и унификации национального законодательства по вопросам коллективной безопасности невозможно в условиях отсутствия эффективных рычагов воздействия на работу парламентов государств-членов.

На примере отдельных модельных законов видно, что их принятие Парламентской Ассамблеей ОДКБ не стимулирует законодательскую активность парламен-

тов государств-членов даже спустя несколько лет после принятия этих документов. Несмотря на отсутствие мер ответственности национальных парламентов можно было бы предложить установление определенных временных пределов, в течение которых они были бы обязаны реагировать определенным образом на разработку модельного закона со стороны Парламентской Ассамблеи ОДКБ. Масштаб этого реагирования может быть различным, например, от внесения точечных изменений в национальное законодательство по образцу норм, предлагаемых модельным законом, до принятия полноценного законодательного акта, сконструированного в соответствии с принятым модельным законом. Также можно предложить предоставление уведомлений со стороны национальных парламентов в Парламентскую Ассамблею ОДКБ по итогу принятых законотворческих решений на национальном уровне.

Заключение

Проведенное исследование позволяет заключить, что Парламентская Ассамблея ОДКБ является ведущей формой институционализации политического взаимодействия государств — членов ОДКБ в рамках парламентской дипломатии как особого внешне-политического канала достижения общих интересов в сфере коллективной безопасности. Этот орган осуществляет выполнение нескольких функций — законотворческой, наблюдательной и международно-политической. Ведущей задачей Парламентской Ассамблеи ОДКБ является содействие унификации и гармонизации национальных законодательств государств-членов, которое выступает общей правовой основой для согласованных военно-политических действий в сфере коллективной безопасности.

Для решения этой задачи Парламентская Ассамблея ОДКБ осуществляет подготовку модельных правовых актов, которые являются ориентиром для законотворческой деятельности национальных парламентов государств — членов ОДКБ.

Проблемные аспекты деятельности Парламентской Ассамблеи ОДКБ частично обусловлены внутренними факторами, такими как различия в политических интересах и приоритетах участников. Сегодня наблюдательная функция ПА ОДКБ реализуется несистемно, без единых регламентов, в основном в форме электорального мониторинга. Неопределенность критериев участия и недостаточная разработанность процедур снижают эффективность этого направления. Рекомендуется унификация стандартов наблюдательной деятельности и формализация форматов итоговой отчетности. Также международное сотрудничество ПА ОДКБ, несмотря на регулярные контакты с рядом организаций, сталкивается с дефицитом нормативного обеспечения партнерства. Так, отсутствие формализованной процедуры предоставления статуса партнера затрудняет интеграцию новых участников. Рекомендуется разработать регламент, определяющий основания, порядок рассмотрения и полномочия партнерских институтов. В результате обеспечение большей согласованности, транспарентности и предсказуемости процедур способно повысить эффективность парламентской дипломатии государств — членов ОДКБ и ее роль в обеспечении коллективной безопасности на евразийском пространстве.

Литература

1. Авидзба Р. С. Роль Федерального Собрания Российской Федерации в вопросах использования сил и средств обеспечения национальной безопасности // Юридический вестник. 2021. № 3 (7). С. 25–28. EDN АНВFBQ
2. Амиантов А. А., Грачев-Воронцов А. В. Тенденции развития межпарламентского сотрудничества (на примере Межпарламентской Ассамблеи СНГ) // Вопросы политологии. 2020. Т. 10, № 7(59). С. 2219–2231. DOI: 10.35775/PSI.2020.59.7.017. EDN GXUVNO

3. Бокерия С. А. Взаимосвязь глобальной и региональной систем безопасности (на примере ООН, ОДКБ и ШОС) // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14. № 1. С. 21–38. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-02. EDN XWINOZ
4. Бондуровский В. В., Поспелов С. В. Деятельность Парламентской Ассамблеи организации Договора о коллективной безопасности по гармонизации законодательства в сфере противодействия терроризму // Право. Безопасность. Чрезвычайные ситуации. 2023. № 2 (59). С. 41–48. EDN IELGKN
5. Бондуровский В. В., Поспелов С. В. Деятельность Парламентской ассамблеи ОДКБ в контексте трансформации вызовов и угроз безопасности // Право. Безопасность. Чрезвычайные ситуации. 2024. № 2 (63). С. 14–26. DOI: 10.61260/2074-1626-2024-2-14-26
6. Воронов А. М. Организационно-правовой механизм воспрепятствования использованию легальных каналов проникновения международного терроризма на территорию ОДКБ // Научный портал МВД России. 2023. № 1 (61). С. 122–130. EDN FEVLBB
7. Выходец Р. С. Формирование системы информационно-психологической безопасности Организации Договора о коллективной безопасности // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17, № 2 (44). С. 132–142. DOI 10.22394/2073-2929-2023-02-132-142. EDN PDPLKK
8. Джаббаринасир Х. Р. Сотрудничество Ирана и России в борьбе с международным терроризмом: состояние, возможности и перспективы // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Т. 67. № 1. С. 90–100. DOI 10.20542/0131-2227-2023-67-1-90-100. EDN HKWNOZ
9. Закомолдин Р. В. О сближении и гармонизации норм и положений военно-уголовного законодательства государств — участников ОДКБ // Право в Вооруженных Силах — Военно-правовое обозрение. 2023. № 12 (317). С. 93–98. EDN CENNMZ
10. Игнатов В. С. Парламентская ассамблея ОДКБ: процесс становления и перспективы развития // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственно-го и муниципального управления. 2009. № 4 (36). С. 46–51. EDN KYCCFV
11. Кардашова И. Б. О роли миротворческой деятельности в обеспечении национальной безопасности // Вестник Университета прокуратуры Российской Федерации. 2023. № 5 (97). С. 61–68. EDN YRQJKI
12. Коньков А. Е., Чуков Р. С. Парламентская дипломатия: развитие общественно-государственного взаимодействия на мегаполитическом уровне // Полис. Политические исследования. 2020. № 1. С. 62–73. DOI: 10.17976/jpps/2020.01.05. EDN IDZPGI
13. Коренев Е. С. Перспективы деятельности ОДКБ после завершения миротворческой операции в Казахстане // Современная Европа. 2023. № 1 (115). С. 139–150. DOI: 10.31857/S0201708323010114. EDN OSOWSA
14. Кривопалов А. А. ОДКБ на исходе второго десятилетия своей истории // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65, № 7. С. 126–134. DOI: 10.20542/0131-2227-2021-65-7-126-134. EDN TJUNHK
15. Кротов М. И., Середа А. А. Евразийский вектор — приоритет парламентской дипломатии России // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17, № 1 (43). С. 16–28. DOI: 10.22394/2073-2929-2023-01-16-28
16. Лешенюк О. Н. Укрепление региональной системы коллективной безопасности в рамках ОДКБ // Современная Европа. 2022. № 3 (110). С. 145–156. DOI: 10.31857/S0201708322030111. EDN GGPTNG
17. Любимов А. П. Межпарламентское сотрудничество как форма представления российских интересов // Представительная власть — XXI век: законодательство, комментарии, проблемы. 2004. № 3(57). С. 11–12. EDN RJZEKJ
18. Малышева Д. Б. Решение конфликтов на постсоветском пространстве и за его пределами // Мировая экономика и международные отношения. 2018. Т. 62. № 2. С. 111–114. EDN YTJT XR
19. Мумин А. Н. Межпарламентское сотрудничество во внешней политике Республики Таджикистан // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 1. История и археология. Философия. Политология. 2022. Т. 14. № 1. С. 118–124. EDN GLBJUJ
20. Поспелов С. В. Роль модельного законодательства ОДКБ в реагировании на нарастание вызовов и угроз со стороны евразийской дуги нестабильности // Международная жизнь. 2021. № 2. С. 142–143. EDN KZEKTH

21. Романовский В. Г. Противодействие терроризму в странах ОДКБ: основные тенденции и перспективы // Наука. Общество. Государство. 2020. Т. 8. № 1 (29). С. 156–165. DOI 10.21685/2307-9525-2020-8-1-20. EDN KPIUBEK
22. Стрелец М. В. Республика Беларусь и постсоветская интеграция: размышления о монографии витебских ученых // Современная Европа. 2022. № 4 (111). С. 210–218. DOI: 10.31857/S0201708322040167. EDN GLLFZO

Об авторе:

Хлопко Антон Павлович, соискатель Среднерусского института управления РАНХиГС (Орел, Российская Федерация); ant-khlopko@rambler.ru

References

1. Avidzba R. S. The role of the Federal Assembly of the Russian Federation in the use of forces and means to ensure national security // Legal Bulletin [Yuridicheskii vestnik]. 2021. N 3 (7). P. 25–28. EDN AHBFBQ. (In Russ.)
2. Amiantov A. A., Grachev-Vorontsov A. V. Trends in the development of interparliamentary cooperation (on the example of the CIS Interparliamentary Assembly) // Political Science Issues [Voprosy politologii]. 2020. Vol. 10. N 7 (59). P. 2219–2231. DOI: 10.35775/PSI.2020.59.7.017. EDN GXUVNO. (In Russ.)
3. Bokeria S. A. Interconnection of global and regional security systems (on the example of the UN, CSTO and SCO) // Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy [Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika]. 2019. Vol. 14. N 1. P. 21–38. DOI: 10.17323/1996-7845-2019-01-02. EDN XWIHOZ. (In Russ.)
4. Bondurovskiy V. V., Pospelov S. V. The activity of the Parliamentary Assembly of the CSTO in the harmonization of anti-terrorism legislation // Law. Security. Emergencies [Pravo. Bezopasnost'. Chrezvychainye situatsii]. 2023. N 2 (59). P. 41–48. EDN IELGKN. (In Russ.)
5. Bondurovskiy V. V., Pospelov S. V. The CSTO Parliamentary Assembly's activity in the context of security threats transformation // Law. Security. Emergencies [Pravo. Bezopasnost'. Chrezvychainye situatsii]. 2024. N 2 (63). P. 14–26. DOI: 10.61260/2074-1626-2024-2-14-26. (In Russ.)
6. Voronov A. M. Legal mechanisms to counter the use of legal entry channels for international terrorism in the CSTO area // Scientific Portal of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Nauchnyi portal MVD Rossii]. 2023. N 1 (61). P. 122–130. EDN FEVLBB. (In Russ.)
7. Vykhodets R. S. Formation of the information and psychological security system of the CSTO // Eurasian Integration: Economy, Law, Politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2023. Vol. 17. N 2 (44). P. 132–142. DOI: 10.22394/2073-2929-2023-02-132-142. EDN PDLKK. (In Russ.)
8. Dzhabbari Nasir Kh. R. Russia–Iran cooperation in combating international terrorism: current status, opportunities and prospects // World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya.]. 2023. Vol. 67. N 1. P. 90–100. DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-1-90-100. EDN HKWNOZ. (In Russ.)
9. Zakomoldin R. V. On the convergence and harmonization of military-criminal legislation of the CSTO member states // Law in the Armed Forces — Military Legal Review [Pravo v Vooruzhennykh Silakh — Voenno-pravovoe obozrenie]. 2023. N 12 (317). P. 93–98. EDN CEHNMZ. (In Russ.)
10. Ignatov V. S. The CSTO Parliamentary Assembly: formation process and development prospects // Administrative Consulting. Current Issues of Public and Municipal Administration [Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Aktual'nye problemy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2009. N 4 (36). P. 46–51. EDN KYCCFV. (In Russ.)
11. Kardashova I. B. On the role of peacekeeping in ensuring national security // Bulletin of the Prosecutor General's University of the Russian Federation [Vestnik Universiteta prokuratury Rossiiskoi Federatsii]. 2023. N 5 (97). P. 61–68. EDN YRQJKI. (In Russ.)
12. Konkov A. E., Chukov R. S. Parliamentary diplomacy: development of public-state interaction at the megapolitical level // Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 2020. N 1. P. 62–73. DOI: 10.17976/jpps/2020.01.05. EDN IDZPGI. (In Russ.)
13. Korenev E. S. Prospects for CSTO activity after the peacekeeping operation in Kazakhstan // Contemporary Europe [Sovremennaya Evropa]. 2023. N 1 (115). P. 139–150. DOI: 10.31857/S0201708323010114. EDN OSOWSA. (In Russ.)

14. Krivopalov A. A. The CSTO at the end of its second decade // World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]. 2021. Vol. 65. N 7. P. 126–134. DOI: 10.20542/0131-2227-2021-65-7-126-134. EDN TJUHHK. (In Russ.)
15. Krotov M. I., Sereda A. A. The Eurasian vector as a priority of Russian parliamentary diplomacy // Eurasian Integration: Economy, Law, Politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2023. Vol. 17. N 1 (43). P. 16–28. DOI: 10.22394/2073-2929-2023-01-16-28. (In Russ.)
16. Leshenyuk O. N. Strengthening the regional collective security system within the CSTO // Contemporary Europe [Sovremennaya Evropa]. 2022. N 3 (110). P. 145–156. DOI: 10.31857/S0201708322030111. EDN GGPTNG. (In Russ.)
17. Lyubimov A. P. Interparliamentary cooperation as a form of promoting Russian interests // Representative Power — XXI Century: Legislation, Commentary, Issues [Predstavitel'naya vlast' — XXI vek: zakonodatel'stvo, kommentarii, problemy]. 2004. N 3 (57). P. 11–12. EDN RJZEKJ. (In Russ.)
18. Malysheva D. B. Conflict resolution in the post-Soviet space and beyond // World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]. 2018. Vol. 62. N 2. P. 111–114. EDN YTJTXR. (In Russ.)
19. Mumin A. N. Interparliamentary cooperation in the foreign policy of the Republic of Tajikistan // Bulletin of Yanka Kupala Grodno State University [Vestnik Grodnenskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Yanki Kupaly]. Series 1. History and Archaeology. Philosophy. Political Science. 2022. Vol. 14. N 1. P. 118–124. EDN GLBJUJ. (In Russ.)
20. Pospelov S. V. The role of CSTO model legislation in responding to increasing challenges and threats from the Eurasian arc of instability // International Affairs [Mezhdunarodnaya zhizn']. 2021. N 2. P. 142–143. EDN KZEKTH. (In Russ.)
21. Romanovsky V. G. Counter-terrorism in CSTO countries: main trends and prospects // Science. Society. State [Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo]. 2020. Vol. 8. N 1 (29). P. 156–165. DOI: 10.21685/2307-9525-2020-8-1-20. EDN KPUBEK. (In Russ.)
22. Strelets M. V. Republic of Belarus and post-Soviet integration: reflections on a monograph by Vitebsk scholars // Contemporary Europe [Sovremennaya Evropa]. 2022. N 4 (111). P. 210–218. DOI: 10.31857/S0201708322040167. EDN GLLFZO. (In Russ.)

About the author:

Anton P. Khlopko, Postgraduate Student of the Central Russian Institute of Management of RANEPA (Orel, Russian Federation); ant-khlopko@rambler.ru

Поступила в редакцию: 16.05.2025

Поступила после рецензирования: 09.06.2025



Международный НЕВСКИЙ ФОРУМ

26–27 июня 2025 года в Санкт-Петербурге состоится **IX Международный Невский форум**.

Миссия форума: создание дискуссионной площадки международного уровня для широкого обсуждения актуальных проблем стабильного развития России и стран СНГ.

Цель форума: рассмотрение вопросов и выработка практико-ориентированных предложений развития России в условиях новых глобальных вызовов и формирования многополярного мира.

26 июня пройдет факультетский день с отдельными мероприятиями на разных площадках.

27 июня в Мариинском дворце состоится основной день Форума, который откроет Пленарное заседание «Технологическая революция 5.0. Госуправление, общество и образование». Далее планируется работа следующих секций:

- ИИ-технологии в сфере публичного управления.
- Социальное благополучие человека в условиях новой реальности: успешные практики и возможности.
- Экспертная дискуссия «Международные отношения и тренды мирового развития в условиях меняющейся реальности».
- Молодежная секция СНО РАНХиГС Санкт-Петербург.
- Российская экономика: история и современность.
- III Международная конференция по вопросам интернационализации высшего образования «Трансформация высшего образования через интернационализацию: от привлечения иностранных студентов к глобальной конкурентоспособности университета».
- Новые стратегические направления территориального развития Северо-Запада России до 2035 года.
- Арктическая политика России в многополярном мире: выбор между Западом и Востоком.
- Медиафронт Победы: темы, образы и идейно-ценностные параллели ВОВ и СВО в СМИ.
- Патриотизм как фундаментальная основа противодействия идеологии терроризма и экстремизма в образовательной сфере и молодежной среде.

Также в рамках Невского форума состоится презентация и выставка монографий и журналов — печатных изданий, выпускаемых Издательско-полиграфическим центром СЗИУ РАНХиГС.

2025. № 3 (189)

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал

Выходит 6 раз в год

Все статьи рецензируются

Директор
издательско-полиграфического центра
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующая издательским отделом
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Редактор
Е. В. НИКОЛАЕВА

Подписано к печати 23.06.2025.

Выход в свет 23.06.2025.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 15,96. Тираж 50 экз.

Заказ № 3/25.

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:
Е. В. АНТОНОВА,
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