

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2020. № 12(144)

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики, 08.00.14 – Мировая экономика, 23.00.01 – Теория и философия политики, история и методология политической науки, 23.00.02 – Политические институты, процессы и технологии, 23.00.04 – Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития.

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" и в базе данных EBSCO.

Журнал включен в индексацию международной базы данных научных публикаций DOAJ.

## АДРЕС РЕДАКЦИИ:

199004, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.

Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10. E-mail: [antonova-ev@ranepa.ru](mailto:antonova-ev@ranepa.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При перепечатке ссылка на журнал «Управленческое консультирование» обязательна.

- © Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2020
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2020
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2020
- © Все права защищены



**Главный редактор: Шамахов В. А.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1-го класса (Санкт-Петербург), председатель Редакционного совета;

**Заместитель главного редактора: Мерешкин Д. Е.** — кандидат юридических наук, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС.

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**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, ректор ЛГУ им. Пушкина, сопредседатель Российского общества политологов (Санкт-Петербург);

**Комаровский В. С.** — доктор философских наук, профессор, председатель Совета Учебно-методического объединения кафедр политологического профиля РАНХиГС и региональных академий государственной службы (Москва);

**Макаров В. Л.** — доктор физико-математических наук, профессор, академик Российской академии наук, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Межевич Н. М.** — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, президент российской ассоциации прибалтийских исследований (Санкт-Петербург);

**Смирнов В. А.** — кандидат политических наук (Москва);

**Сморгунов Л. В.** — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург);

**Субетто А. И.** — доктор философских наук, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент Ноосферной общественной академии наук, вице-президент Санкт-Петербургского отделения Академии проблем качества, член Президиума Петровской академии наук и искусств (Санкт-Петербург)

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

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

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

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

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

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

**Балашов А. И.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

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

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

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

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

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

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

**Запорожан А. Я.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

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

**Каранатова Л. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

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

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

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

**Малькевич А. А.** — кандидат политических наук, доцент (Москва);

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

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

**Ходачек В. М.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

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

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

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Director of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), State Councilor of the Russian Federation of the 1st class (St. Petersburg), Chairman of the Editorial Council

**Deputy Chief Editor: Mereshkin D. E.** — PhD in Jurisprudence, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPA

### EDITORIAL COUNCIL

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

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

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

**Komarovsky V. S.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Chairman of the board of educational and methodological Association of chairs of a Political Sciences Profile of a RANEPA and regional academies of public administration (Moscow);

**Makarov V. L.** — Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Academic Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute (Moscow);

**Mezhevich N. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor of the St. Petersburg State University, President of Association of Baltic studies (St. Petersburg);

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

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

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

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

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

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

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

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

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

### EDITORIAL BOARD

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

**Balashov A. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

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

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

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

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

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

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

**Zaporojan A. Ya.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

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

**Karanatova L. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

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

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

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

**Malkevich A. A.** — PhD in Political Sciences, Associate Professor (Moscow);

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

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

**Khodachek V. M.** — 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)

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

- 8 От главного редактора.** Россия перед выбором, или выбор России?

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

- 10 ШАМАХОВ В. А., МЕЖЕВИЧ Н. М.**  
Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР.  
Статья вторая. Стратегическая ошибка советской федерализации  
как рефлексия в отношении имперского устройства

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- 24 СМОРГУНОВ Л. В.**  
Институты публичного управления интернетом: сравнительный анализ  
России, Беларуси и Казахстана
- 40 МЮЛЛЕР А. М., ПОГОДИН С. Н.**  
Предпосылки выбора Финляндии в пользу членства в НАТО  
(исторический аспект)

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- 49 ЖИРЯЕВА Е. В.**  
Классификация показателей продовольственной безопасности и оценка  
их значения для политики Российской Федерации
- 68 МИРОШНИКОВ С. Н.**  
Влияние системы стратегического планирования на темпы  
социально-экономического развития субъектов Российской Федерации
- 83 ЦАЦУЛИН А. Н.**  
О некоторых дидактических приемах выполнения самостоятельных  
заданий в условиях вынужденного дистанционного обучения

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- 102 БОЧАРОВ А. Б., ДЕМИДОВ М. О.**  
Технология фактчекинга в борьбе с «информационным мусором»:  
проблемы и перспективы
- 112 ДЕГТЯРЁВА О. В.**  
Репрезентация образа России в зарубежном национальном медийном  
дискурсе
- 120 КАРНАТОВА Л. Г., КУЛЕВ А. Ю.**  
Трансформация экосистемы дополнительного профессионального  
образования под влиянием инновационных технологий
- 130 КИМ М. Н.**  
Особенности работы мультимедийных журналистов и редакторов  
в конвергентных редакциях

- 140 ОРЛОВА И. С., ЦИНЧЕНКО Г. М.**  
Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения
- 149 ПЕРМЯКОВ О. Е., ПАВЛОВА Т. А.**  
Многофакторное управление развитием инновационных образовательных экосистем вузов

## **ИСТОРИЯ И КУЛЬТУРА**

- 165 МИХАЙЛОВ Н. В., ЧЕРНЕЦКАЯ Т. С., ЧУБИНСКАЯ-НАДЕЖДИНА С. В.**  
В.С. Войтинский и общественные работы в Санкт-Петербурге в 1906–1908 гг.: к проблеме изучения отечественного опыта борьбы с безработицей
- 177 ШИШКИНА Л. И.**  
К вопросу о литературной репутации и роли СМИ в ее формировании (на материале прозы Л. Андреева)

## **НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ**

- 187 МАГОМЕДБЕКОВ Г. У., АМИРОВ Р. А.**  
Трансформация бизнес-структур на современном этапе: образование, технологии, цифровизация

## **ГОДОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

- 190 Публикации журнала «Управленческое консультирование» в 2020 г.**

**EDITOR'S COLUMN**

- 8**      **From the Chief Editor.** Russia Faced the Choice, Or the Choice of Russia?

**CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE**

- 10**      **VLADIMIR A. SHAMAKHOV, NIKOLAY M. MEZHEVICH**  
Why the Reasons for the Collapse of the USSR Should Be Sought Before  
the Formation of the USSR. Article Two. The Strategic Error of Soviet  
Federalization as a Reflection on the Imperial Structure

**POLICY AND LAWFUL STATE**

- 24**      **LEONID V. SMORGUNOV**  
Public Internet Governance Institutes: Comparative Analysis of Russia, Belarus  
and Kazakhstan
- 40**      **AILI M. MULLER, SERGEY N. POGODIN**  
Background of Finland's Choice for NATO Membership (Historical Aspect)

**POWER AND ECONOMY**

- 49**      **ELENA V. ZHIRYAEVA**  
Food Security Indicators Classification and Assessment of Their Importance  
for the Policy of the Russian Federation
- 68**      **SERGEY N. MIROSHNIKOV**  
Influence of the Strategic Planning System on the Pace of Socio-Economic  
Development of the Russian Federation's Constituent Entities
- 83**      **ALEXANDER N. TSATSULIN**  
About Some Didactic Methods of Performance Independent Tasks under  
Conditions Forced Distance Learning

**SOCIETY AND REFORMS**

- 102**      **ANDREY B. BOCHAROV, MIKHAIL O. DEMIDOV**  
Fact-checking Technology in the Fight Against "Information Debris": Problems  
and Prospects
- 112**      **OLGA V. DEGTYAREVA**  
The Representation of the Image of Russia in Foreign National Mass Media  
Discourse
- 120**      **LARISA G. KARANATOVA, ANTON YU. KULEV**  
Influence of Innovative Technologies on the Ecosystem of Additional  
Professional Education
- 130**      **MAKSIM N. KIM**  
Features of Work of Multimedia Journalists and Editors in Converged Editorial  
Offices

**140 INNA S. ORLOVA, GALINA M. TSINCHENKO**  
Outsourcing Public Services to the Social Services System

**149 OLEG E. PERMYAKOV, TATIANA A. PAVLOVA**  
Multifactorial Management the Development of Universities Innovative Educational Ecosystems

### **HISTORY AND CULTURE**

**165 NIKOLAY V. MIKHAILOV, TATYANA S. CHERNETSKAYA, SVETLANA V. CHUBINSKAYA-NADEZHDINA**  
Wladimir S. Woytinsky and Public Works in Saint Petersburg in 1906–1908: To the Problem of Studying the National Experience of Fight Unemployment

**177 LIDIA I. SHISHKINA**  
On the Issue of Literary Reputation and the Role of the Media in Its Formation (Based on the Prose of Leonid Andreev)

### **SCIENTIFIC LIFE**

**187 GAMZAT U. MAGOMEDBEKOV, RASUL A. AMIROV**  
Transformation of Business Structures at the Present Stage: Education, Technology, Digitalization

### **ANNUAL CONTENT**

**190 Content of the Journal "Administrative Consultation" for 2020**

## Россия перед выбором, или выбор России?

### Russia Faced the Choice, Or the Choice of Russia?



Вероятно, начать следует с указания на то, что в экономической теории ситуация одновременного протекания нескольких кризисов разного генезиса и разной продолжительности изучена плохо. Еще сложнее выглядит ситуация при попытке сделать корректный прогноз. В текущей ситуации сложности многократно увеличиваются. Важнейшее условие экономического прогноза — стабильность политических и, естественно, экономических институтов. Если такой стабильности нет, прогноз редко бывает успешным.

Уже самое начало 2020 г. поставило Россию перед вызовами нефтяного шока, еще раз показав тупиковость сырьевой ориентации. Затем в первом квартале 2020 г. Китай боролся с распространением коронавируса. Китай победил, но эпидемия пришла в Россию, Европу и США. Обвал цен на нефть традиционно привел к падению российской валюты.

Если кумулятивный эффект кризисов различного типа изучен плохо, то сокращение ВВП при уменьшении числа рабочих дней можно посчитать даже в уме. Учитывая то, что в период пика карантинных мероприятий работали только стратегически важные (ТЭК, оборонная промышленность, коммуникации и т. п.) и жизненно необходимые (агропромышленный комплекс, торговля продовольственными товарами и медикаментами) отрасли.

Пандемический кризис привел к падению российского ВВП, сокращению реальных располагаемых доходов населения, росту безработицы, снижению потребления. Прогноз основных показателей социально-экономического развития РФ на 2020–2023 гг., подготовленный Институтом Гайдара по заказу Счетной палаты, назвать оптимистичным нельзя, но и столь традиционного сегодня алармизма там нет. Впрочем, и Бюллетень Всемирного банка «Ежемесячные тенденции экономического развития в Российской Федерации. Октябрь 2020 года» также свидетельствует о том, что российский экспорт продемонстрировал положительную динамику (+0,3% в годовом выражении).

Экспорт, не связанный с энергоресурсами, сократился незначительно в номинальном выражении (на 6%), а устойчивость его показателей можно объяснить ростом экспорта сельскохозяйственной продукции и золота.

Как обычно, самый интересный прогноз делает Минэкономразвития: «Прогнозная траектория роста до конца 2020 г. и в 2021 г. по-прежнему характеризуется существенной неопределенностью. В базовом и консервативном вариантах не предполагается «вторая волна» новой коронавирусной инфекции, однако она остается ключевым источником риска для параметров прогноза. Логика Минэкономразвития по-прежнему остается загадкой — как можно было игнорировать «вторую волну», не ясно. Зато умение сложить много букв, не сказав ничего, на высоте: «Прогноз на 2021–2023 гг. построен с учетом необходимости достижения национальных целей развития на период до 2030 г., при этом меры и инструменты их достижения будут конкретизированы в рамках Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 г.».

В первые три квартала 2020 г. пандемия коронавируса нанесла урон экономикам практически всех стран, на этом фоне прогноз Главы Счетной палаты Алексея Кудрина — падение ВВП России по итогам 2020 г. на 4,5% — оптимизма не добавляет, но и катастрофой не является.

Агентство Fitch в середине года, оценив деятельность российских властей, резко улучшило прогноз для экономики России по итогам года. Если в июне агентство предсказывало падение на 5,8%, то сейчас прогнозирует сокращение ВВП на 4,9%. Это чуть больше предполагаемого падения мирового ВВП, которое теперь оценивается в 4,4%, а учитывая масштаб неопределенности, показывает усредненный мировой результат.

Тем не менее в долгосрочной перспективе необходимость реформ более чем очевидна. Мы уже наблюдаем осторожные попытки оптимизации. Анализ деятельности так называемых «институтов развития» показал, что их деятельность не соответствует общественным и государственным задачам.

Появилась информация и о реформе госаппарата, которую объявил на днях председатель Правительства РФ Михаил Мишустин. Причем речь идет не только о количестве госслужащих, но и о системных проблемах, отсутствии регламентов работы. Новые вызовы предполагают и адекватные ответы. Очевидно, что их формулирование (частично) и исполнение (полностью) лежит в сфере ведения государственной службы и ее аппарата.

*Директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук,  
профессор В. А. Шамахов*

# Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР.

Статья вторая.

**Стратегическая ошибка советской федерализации как рефлексия в отношении имперского устройства\***

*Шамахов В. А.<sup>1</sup>, Межевич Н. М.<sup>2</sup>. \**

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

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

## РЕФЕРАТ

После победы в гражданской войне вопрос об организации власти встал не только в политической, но и в территориально-политической сфере. В течение долго времени большевики позиционировали империю как «тюрьму народов». После 1920 г. (Крым) от власти нужен был адекватный ответ. Старый партийный лозунг повлиял на конституционное строительство и к эпохе Горбачева страна пришла со «спящей нормой» права выхода союзной республики из состава СССР.

*Ключевые слова:* Федеративное устройство, Российская империя, СССР, национальный вопрос, конституция, территориально-политическое устройство, право выхода республики из состава СССР

**Для цитирования:** Шамахов В. А., Межевич Н. М. Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР. Статья вторая. Стратегическая ошибка советской федерализации как рефлексия в отношении имперского устройства // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 10–23.

## Why the Reasons for the Collapse of the USSR Should Be Sought Before the Formation of the USSR. Article Two. The Strategic Error of Soviet Federalization as a Reflection on the Imperial Structure

*Vladimir A. Shamakhov<sup>1</sup>, Nikolay M. Mezhevich<sup>2</sup>. \**

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

<sup>2</sup>Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

## ABSTRACT

After the victory in the civil war, the question of the organization of power arose not only in the political, but also in the territorial-political sphere. For a long time, the Bolsheviks positioned the empire as a “prison of peoples”. After 1920 (Crimea), an adequate answer was needed from the authorities. The old party slogan influenced constitutional construction, and, to the Gorbachev era, the country came with the “sleeping norm” of the right to leave the Union Republic from the USSR.

*Keywords:* federal structure, Russian Empire, USSR, national issue, constitution, territorial-political structure, the right to withdraw the republic from the USSR

\* См.: Шамахов В. А., Межевич Н. М. Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР. Статья первая // Управленческое консультирование 2020. № 10. С. 10–17.

**For citing:** Shamakhov V. A., Mezhevich N. M. Why the Reasons for the Collapse of the USSR Should Be Sought Before the Formation of the USSR. Article Two. The Strategic Error of Soviet Federalization as a Reflection on the Imperial Structure // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 10–23.

Со времени революции и возникновения Советская Россия в национальном отношении представляла собой двойственное и противоречивое образование. С одной стороны, основатели советского государства хотели видеть его как союз равноправных народов, связанных революцией и задачей построения общества нового типа. Российская империя при этом выступала как субстрат, не более. С другой стороны, существенно позже стала ясной бесперспективность мировой революции. В результате в государственном гимне СССР появилась строка: «Союз нерушимый республик свободных сплотила навеки великая Русь». В это время окончательно складывается сложный, противоречивый характер нашего государства, одновременно — союза равноправных народов и великой России. Эта противоречивость и двойственность проявляется на всех уровнях и во всех сферах.

Можно говорить о двух тенденциях. Первая, интернационалистская, как в капле воды отражена в формуле «Пролетарии всех стран, соединяйтесь», присутствующей на всех партийных документах. Этот подход, ослабева, сохранился, тем не менее, до 1991 г. Вторая — СССР, как продолжение Российской империи, — естественно, все более крепла и выступала на первый план по мере того, как отступали надежды на мировую революцию.

Революция с самого начала провозгласила право наций на самоопределение, говорить о добровольном объединении народов этих окраин с революционной Россией не приходится. Взаимосвязь этноса и государственности и территории признавалась большевиками вслед за классиками учения К. Марксом и Ф. Энгельсом. Ленин также считал, что этот вопрос приобретает особое значение в эпоху раннего капитализма, когда он находит свою опору в экономике и в результате — характерную для этой эпохи стремление формирующихся наций к своему государственному оформлению. В. И. Ленин писал в этой связи: «Образование национальных государств, наиболее удовлетворяющих этим требованиям современного капитализма, является поэтому тенденцией (стремлением) всякого национального движения. Самые глубокие экономические факторы толкают к этому, и для всей Западной Европы — более того: для всего цивилизованного мира — типичным, нормальным для капиталистического периода является поэтому национальное государство»<sup>1</sup>. Признавая экономическое значение централизации государства, Ленин в письме С. Г. Шаумяну от 6 декабря 1913 г. отмечал: «Мы в принципе против федерации — она ослабляет экономическую связь, она негодный тип для одного государства»<sup>2</sup>. В условиях России до середины 1917 г. Ленин считал нецелесообразным федеративное устройство государства, так как оно не способствовало тогда сплочению пролетариата и трудящихся масс в их борьбе за революционное преобразование общества. В. И. Ленин писал: «Марксисты, разумеется, относятся враждебно к федерации и децентрализации — по той простой причине, что капитализм требует для своего развития возможно более крупных и возможно более централизованных государств»<sup>3</sup>. В. И. Ленин исходил из того, что при прочих равных условиях крупные централизованные госу-

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полное собрание сочинений (ПСС) / Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС. 5-е изд. Москва : Госполитиздат, 1958–1965. Изд-во т. 45–49, 51: Политиздат; т. 50–52, 55: Политиздат. Т. 25. С. 258–259.

<sup>2</sup> Ленин В. И. ПСС. Т. 48. С. 235.

<sup>3</sup> Ленин В. И. ПСС. Т. 24. С. 143.

дарства создают более благоприятные условия для развития революционной борьбы пролетариата, чем федеративные, раздробленные и мелкие государства.

Иное дело — вопрос о возможности, допустимости федеративного устройства государства в условиях России после Февральской революции 1917 г. и развития предпосылок социалистической революции. Уже начиная примерно с мая 1917 г., особенно в книге «Государство и революция» (август–сентябрь 1917 г.), т. е. в период непосредственной подготовки социалистической революции, происходит известный перелом в отношении В. И. Ленина к допустимости в России федеративного устройства государства. В его высказываниях в этот период еще прямо не ставится вопрос о новом типе федерации, но позиция Ленина дает основание предполагать, что он предвидел уже возможность появления «социалистического» варианта федерации. С его точки зрения, организация федеративного государства на основе диктатуры пролетариата должна коренным образом отличаться от федеративного государства в условиях буржуазного строя. Но конкретно вопрос о советском (социалистическом) федеративном устройстве государства в период непосредственной подготовки и проведения социалистической революции в России еще не ставился.

В дальнейшем, опираясь на формирующийся в процессе практического строительства и публичных дискуссий опыт, большевики пришли к выводу, что именно федерация наиболее полно разрешает проблему советского национально-государственного строительства. Можно сказать еще точнее: удержать власть иным способом большевики просто не могли. 22 ноября 1917 г. в речи на 1-м Всероссийском съезде военного флота В. И. Ленин, исходя из того, что существует «особо пестрый состав национальностей России, в которой великороссов только около 40%, а остальное большинство принадлежит к другим народностям», отметил: «Нам говорят, что Россия раздробится, распадется на отдельные республики, но нам нечего бояться этого. Сколько бы ни было самостоятельных республик, мы этого страшиться не станем»<sup>1</sup>.

В первые месяцы становления Советского государства до января 1918 г. еще не было четкой определенности в отношении формы устройства Советского многонационального государства. Поэтому нельзя утверждать, будто в начале своего возникновения советское государство было унитарным, а потом уже оно стало федеративным. Нельзя, например, называть унитарным государством Российскую Социалистическую Республику, провозглашенную II Всероссийским съездом Советов, в первые месяцы ее существования (ноябрь–декабрь), когда еще только шел процесс становления Советской власти в центре и на местах (в том числе и в национальных районах). Но юридически, официально, Россия была провозглашена Федеративной Советской республикой лишь в январе 1918 г., на III Всероссийском съезде Советов. Законодательно это было оформлено в написанной В. И. Лениным и принятой съездом «Декларации прав трудящегося и эксплуатируемого народа» и в резолюции этого съезда «О федеральных учреждениях Российской республики».

И. В. Сталин также указывал на причины эволюции взглядов партии по отношению к федерации: «Во-первых <...> ко времени Октябрьского переворота целый ряд национальностей России оказался на деле в состоянии полного отделения и полной оторванности друг от друга, ввиду чего федерация оказалась шагом вперед от разрозненности трудящихся масс этих национальностей к их сближению, к их объединению. Во-вторых <...> самые формы федерации, наметившиеся в ходе советского строительства, оказались далеко не столь противоречащими целям экономического сближения трудящихся масс национальностей России, как это могло казаться раньше, или даже вовсе не противоречащими этим целям, как показала в дальнейшем практика. В-третьих <...> удельный вес национального дви-

<sup>1</sup> Ленин В. И. ПСС. Т. 35. С. 221.

жения оказался гораздо более серьезным, а путь объединения наций — гораздо более сложным, чем это могло казаться раньше, в период до войны, или в период до Октябрьской революции»<sup>1</sup>.

Есть еще одно интересное заключение у Ленина, не вписывающееся в общий контекст и несколько выпадающее из исторического фона: «Крайне важно отметить, — писал Ленин, — что Энгельс с фактами в руках, на самом точном примере, опровергает чрезвычайно распространенный... предрассудок, будто федеративная республика означает непременно больше свободы, чем централистическая. Это неверно... Свободы больше давала действительно демократическая централистическая республика, чем федералистическая. Или иначе: наибольшая местная, областная и пр. свобода, известная в истории, дана была централистической, а не федеративной республикой»<sup>2</sup>.

Советское государство не сохранило старые «имперские» этнические соотношения — русский центр и «иностранческие» окраины, но и не нашло оптимальную форму их взаимодействия. Идея федерализма была взята с запада в географическом и политическом смысле этого слова.

Качественно новым этапом развития российского федерализма стали революционные преобразования 1917 г. Первым важным документом, с учетом которого строилась национальная и федеративная политика, была Декларация прав народов России, принятая 2 ноября 1917 г. В Декларации, в частности, говорилось: «...Совет Народных Комиссаров решил положить в основу своей деятельности по вопросу о национальностях России следующие начала:

- Равенство и суверенность народов России.
- Право народов России на свободное самоопределение, вплоть до отделения и образования самостоятельного государства.
- Отмена всех и всяких национальных и национально-религиозных привилегий и ограничений.
- Свободное развитие национальных меньшинств и этнографических групп, населяющих территорию России.

Вытекающие отсюда конкретные декреты будут выработаны немедленно после конституирования Комиссии по делам национальностей».

Таким образом, правящая партия признала полновластие интернациональных по своей природе Советов, свою интернациональную сущность. По мнению теоретиков и практиков того периода, коммунистическая партия была той основой, которая давала возможность осуществить новый, т. е. «советский и социалистический» тип федерации. На этом основании было решено, что федеративный строй Советской Республики будет наиболее соответствующим интересам государственного и партийного строительства. Считалось, что при советском строе не только автономия, но и федерация, если она проведена в разумных с экономической точки зрения пределах и основывается на национальных отличиях, не противоречит демократическому централизму.

Следует отметить, что на этом этапе государственного строительства руководство страны рассматривало складывающуюся федерацию как одну из возможных форм государственного строительства и как конкретную форму решения вопроса о национально-государственном устройстве России.

На третьем Всероссийском съезде Советов был принят еще один важный документ — резолюция «О федеральных учреждениях Российской Республики». Разработчики считали ее основой будущей Конституции, но не законом. С точки зрения

<sup>1</sup> Сталин И. В. Сочинения. Т. 3. М.: Государственное издательство политической литературы, 1951. С. 30–31.

<sup>2</sup> Ленин В. И. ПСС. Т. 33. С. 74.

установления и развития федеративных отношений в России, резолюция представляет большой интерес.

«1) Российская Социалистическая Советская Республика учреждается на основе добровольного союза народов России как федерация советских республик этих народов.

2) Высшим органом власти в пределах федерации является Всероссийский съезд Советов рабочих, солдатских, крестьянских и казачьих депутатов, созываемый не реже, чем три раза в месяц.

3) Всероссийский съезд Советов рабочих, солдатских, крестьянских и казачьих депутатов избирает Всероссийский Центральный Исполнительный Комитет. В периоды между съездами верховным органом является Всероссийский Центральный Исполнительный Комитет.

4) Правительство федерации, Совет Народных Комиссаров, избирается и смещается, в целом и частях, Всероссийским съездом Советов или Всероссийским Центральным Исполнительным Комитетом.

5) Способ участия советских республик отдельных областей в федеральном правительстве, областей, отличающихся особым бытом и национальным составом, равно как и разграничение сферы деятельности федеральных и областных учреждений Российской Республики, определяется немедленно, по образованию областных советских республик Всероссийским Центральным Исполнительным Комитетом и Центральными Исполнительными Комитетами этих республик.

6) Все местные дела решаются исключительно местными Советами. За высшими Советами признается право регулирования отношений между низшими Советами и решение возникающих между ними разногласий. Центральная Советская власть обязана следить за соблюдением основ федерации и представляет Российскую Федерацию Советов в ее целом. На центральную власть возлагается также проведение мероприятий, осуществимых лишь в общегосударственном масштабе, причем, однако, не должны быть нарушаемы права отдельных, вступивших в федерацию, областей.

7) Разработка этих основных положений Конституции Российской Федеративной Республики поручается Центральному Исполнительному Комитету Советов для внесения на следующий Съезд Советов»<sup>1</sup>.

Таким образом, впервые на законодательном уровне Россия была провозглашена как федерация. Для нас также важно, что в резолюции 111 Всероссийского съезда Советов признается широкая автономия местных Советов (п. 6). Для доказательства вышеупомянутого положения можно сослаться и на первую Российскую конституцию (1918 г.). Соответствующая статья конституции гласит: «В границах своего ведения Совет, а в случае, предусмотренном в ст. 57 (примечание), общее собрание избирателей есть высшая в пределах данной территории власть»<sup>2</sup>. Фактическое тождество государственной и региональной политики на этом этапе объяснимо: гражданская война, разрушенное хозяйство, ослабление центростремительных тенденций объективно требовали первоочередного участия местных сил и ресурсов.

Создаваемое в 1917–1918 гг. государство называлось и Российской республикой, и Российской Федеративной Республикой. Детальная проработка системы федеративных отношений произошла существенно позже. В конце 1920-х гг. изменилась и точка зрения партии на целесообразность безграничной федерализации.

Подчеркнем, что способ участия субъектов федерации в федеральном правительстве находится в ведении федерации и ее субъектов. Противоречиво решался вопрос о субъектах федерации. В пункте 5 употребляются применительно к субъектам

<sup>1</sup> Съезды Советов в постановлениях и резолюциях. М., 1937. С. 47.

<sup>2</sup> Там же. С. 100.

федерации неравнозначные термины. Речь идет о советских республиках отдельных областей и об областях, отличающихся особым бытом и национальным составом. Таким образом, здесь фактически ставится вопрос о федерализме как способе территориально-политической организации общества, а не только форме национально-территориального устройства. III Всероссийский съезд Советов открылся 10 января 1918 г. под председательством Я.М. Свердлова. В его выступлении было отмечено, что, кроме вопросов войны и мира, предстоит решить еще одну важную проблему — национальный вопрос. 15 января большевистская фракция съезда собралась на свое заседание, чтобы обсудить организационный вопрос и конкретные проблемы федерации советских республик. Принимая федеративный принцип построения Российской Социалистической Советской Республики, большевики вместе с тем указывали в резолюции: «Нужно уметь противостоять тем крайним децентралистическим тенденциям, которые хотят чуть ли не из каждой губернии сделать самостоятельную республику. Противостоять, с точки зрения централизации, Советской власти» [3, с. 152]. Обращает внимание, что в резолюции порицалось стремление превратить в республики отдельные губернии и, очевидно, более мелкие административные единицы, но не области. В резолюции съезда в качестве республик безусловно подразумевались, главным образом, регионы, отличавшиеся национальным составом и бытом. Это подтверждает текст «Декларации прав трудящегося и эксплуатируемого народа». Однако даже у некоторых большевиков, не говоря уже о левых эсерах, толкование понятия «федерация советских республик» было самым различным.

20 января 1918 г. на основании решений съезда Народный комиссариат внутренних дел разработал инструкцию, в которой вновь указывалось, что «губернии, связанные национальными, географическими, экономическими узами, объединяются в области» [5, с. 163]. Не выделяя национальные регионы, инструкция отмечала, что национальная, географическая и экономическая общность являются равными основаниями для образования области и ее вхождения в федерацию. «Наша позиция при создании автономных областей в настоящее время покоится на совершенно новом принципе целесообразного разделения государства, на основе рационально экономической, а не на пережитках утраченных суверенных прав... Такое подразделение возбуждает два опасения: насколько прочно может быть такое объединение, и не будет ли националистическая традиция мешать проявлению в жизни чисто экономического признака» [1, с. 95–96].

Зимой и весной 1918 г. по всей стране проходил бурный процесс строительства Советов. Однако далеко не сразу все звенья в системе Советов были полностью связаны между собой на основе демократического централизма. В первый период после Октября в Советской России образовался ряд как бы независимых друг от друга губернских, уездных, даже волостных республик. Это явление традиционно рассматривалось как вполне законная реакция против административно-полицейской организации власти в Российской империи.

Касаясь итогов съезда, член коллегии Наркомвнудела М.И. Лацис писал: «По смыслу решения III Всероссийского съезда Советов Россия является федерацией областей, собранных не только по принципу национальностей, но и промышленности и географического положения. Это-то решение и внесло в головы наших советских работников страшный сумбур. Так всегда бывает при недоговоренности, какая, в частности, началась в решениях съезда. Пора договориться до конца, царствующий в Советах сепаратизм действительно приведет к самым нежелательным результатам». (Известия ВЦИК Советов крестьянских, рабочих, солдатских казачьих депутатов, 1918, 29 марта). К указанным проблемам обращались видные специалисты государства и права. Причем не было недостатка в теоретических обоснованиях федеративного существования административно-территориальных

областей. Так, профессор М. А. Рейснер отстаивал в своих трудах построение Федеративной Советской Республики по территориальному, областному признаку. Излагая свою теорию, автор в статье «Советская власть и федерация» писал, что не надо бояться «сепаратизма мелких советских единиц, даже если они пойдут по пути полного превращения в социалистические коммуны, к чему мы уже видим некоторые шаги» [2, с. 166].

Народный комиссариат по делам национальностей, критикуя тех, кто представлял Российской Федерацию как союз отдельных, самостоятельных городов или вообще областей, указывал, что он является союзом определенных, исторически выделившихся территорий, отличающихся как особым бытом, так и национальным составом. К вопросам федеративного государства обращался и член Конституционной комиссии большевик Ю. Стеклов. Он писал, комментируя вопросы разделения компетенции между властями различных уровней: «Но каковы в деталях взаимные отношения этих органов и организаций друг к другу, каковы, в частности, отношения местных властей к Центральным, как должно пониматься практически осуществление федеративного устройства республики и какой принцип надлежит класть в его основание, как должна и должна ли проводиться группировка отдельных Советов или районов в более широкие единицы (напр., в области) и т. д. и т. п. — эти вопросы до сих пор разрешались в отдельных местах и по отдельным поводам в зависимости от условий, времени и места. Причем зачастую разрешение их не определялось ясно осознанными или планомерно проводимыми принципами. Скажут — тем лучше. Теория должна уступить место практике, принципы — жизни. Сама теория есть общественный вывод практики» [5, с. 10].

Ю. Стеклов отмечал, что за всеми народами, населяющими территорию Советской Республики, признано право на самоопределение, создание местных национально-территориальных штатов, входящих в состав Советской Республики. Проблемы национально-государственного строительства и роли региональных Советов рассматривались на страницах центральной советской печати. В статье Ю. Ларина «Федеративная Российская республика» были рассмотрены возможные принципы государственного строительства. В работе отмечено, что федеративная республика обязательно основана на свободном соглашении всех составляющих ее самостоятельных народов и областей. Единая Российская Федеративная республика должна состоять из свободного соединения ряда самостоятельных государств, сообща ведущих свою иностранную политику (например, заключение мира, таможенную политику) и другие отрасли государственного строительства, для которых свободным соглашением признана будет необходимость централизации. Вся остальная государственная жизнь будет определяться самостоятельно каждым составным государством Российской Федеративной республики в зависимости от его местных обстоятельств и отношений.

Преодоление территориального сепаратизма оказалось задачей достаточно несложной; к началу 1920-х гг. республик, основанных не на национальном принципе, практически не осталось. Исключением является буферная Дальневосточная республика, созданная, как известно, в политических целях. Параллельно с формированием Российской Федерации на территории бывшей империи происходил процесс создания других независимых советских республик и установления между ними федеративных связей.

Объединительное движение независимых советских республик на пути к образованию Союза ССР прошло в своем развитии четыре этапа.

Первый — начальное становление Советского государства — с октября 1917 до середины 1918 г. В этот период существовали лишь РСФСР и Украинская Советская республика. Четко установленных форм федеративных связей между ними еще не было.

Второй этап охватывает годы иностранной военной интервенции и Гражданской войны (середина 1918 — 1920-е гг.). Интересы военной защиты страны определили такую форму объединения советских республик, как военный союз. Законодательно он был закреплен декретом ВЦИК от 1 июня 1919 г. «Об объединении советских социалистических республик: России, Украины, Латвии, Литвы, Белоруссии для борьбы с мировым империализмом». В середине 1920 г. оформились еще три советские республики — Азербайджанская, Армянская и Грузинская. При этом были утрачены Латвия и Литва. Федеральные отношения между республиками выражались в объединении военного командования, управления железными дорогами, финансами, установлении некоторых элементов общего гражданства.

Третий этап федеральных связей начался с окончанием Гражданской войны. Между РСФСР и другими республиками развиваются договорные отношения по военным и экономическим вопросам, дополненные в феврале 1922 г. дипломатическим союзом между ними. Характеризуя этот период, В. И. Ленин в статье «К четырехлетней годовщине Октябрьской революции» с гордостью заявил: «Мы дали всем нерусским национальностям их собственные республики или автономные области»<sup>1</sup>.

Четвертый этап — непосредственное объединение советских социалистических республик в единое федеральное союзное государство. Их военно-хозяйственный и дипломатический союз дополнил союз политический. 30 декабря 1922 г. в Москве открылся X съезд Советов Союза ССР, который утвердил Декларацию и Договор об образовании СССР. В федеративное государство — Союз Советских Социалистических Республик — объединились РСФСР, УССР, БССР и ЗСФСР. Съезд избрал также первый ЦИК СССР.

На основании приведенной декларации было принято постановление X Всероссийского съезда Советов «Об образовании Союза Советских Социалистических Республик» (от 26 декабря 1922 г.):

1. «Признать своевременным объединение Российской Социалистической Федеративной Советской Республики, Украинской Социалистической Советской Республики, Закавказской Социалистической Федеративной Советской Республики и Белорусской Социалистической Советской Республики в Союз Советских Социалистических Республик.
2. В основу объединения положить принцип добровольности и равноправия Республик с сохранением за каждой из них права свободного выхода из Союза Республик.
3. Поручить делегации <...> выработать совместно с делегациями Украины, Закавказской Республики и Белоруссии проект Декларации об образовании Союза Республик с изложением обстоятельств, диктующих объединение республик в Союз Республик <...>».

Объединяясь в 1922 г. в Союз ССР, его учредители — суверенные советские республики: РСФСР, УССР, БССР и ЗСФСР (Грузия, Армения и Азербайджан) договорились о том, что их союз будет представлять собой не конфедерацию или какое-либо иное содружество, а «одно союзное государство» (преамбула Договора об образовании Союза ССР). Правда, слово «федерация» не было тогда употреблено, но речь шла, несомненно, о ней. Выдвигая свой план создания Союза и отвергая план «автономизации» независимых советских республик (включения их в состав РСФСР), В. И. Ленин писал о равноправии с Украинской ССР и другими республиками, говорил о том, что Советская Россия наравне со всеми входит в новый союз, новую федерацию.

В этом отношении позиция коммунистов в национальных районах в 1918–1919 гг. не всегда отвечала ленинской установке. В Эстонии первоначально полагали, что

<sup>1</sup> Ленин В. И. ПСС. Т. 44. С. 146.

в интересах трудящихся Эстонию следует включить в состав Советской России на правах автономии в качестве Эстляндской рабочей коммуны. Латвийские коммунисты в 1919 г. также считали, что свободная Латвия должна находиться в составе свободной России на правах ее автономной части. По такому же пути пошли коммунисты Литвы и Белоруссии (Литовско-Белорусская республика, существовавшая в 1918–1919 гг.). Руководители партии и Советов национальных районов полагали, что вопрос о государственно-правовом статусе окончательно будет решаться тогда, когда накопится необходимый опыт государственного строительства.

Соответственно, Договор об образовании Союза ССР, а затем и Конституция СССР 1924 г. предусмотрели наличие у Союза постоянных органов государственной власти: верховного — Съезда Советов Союза ССР и высшего — Центрального Исполнительного Комитета СССР (ЦИК СССР), а также союзного правительства (СНК СССР) и Верховного суда СССР. В Декларации об образовании Союза говорилось, что он открыт для новых республик, «как существующих, так и могущих возникнуть в будущем».

Союзный договор, а затем Конституция 1924 г. закрепили суверенитет союзных республик и произвели разграничение компетенции между ними и Союзом. Было предусмотрено, что «суверенитет союзных республик ограничен лишь в пределах, указанных в настоящей Конституции, и лишь по предметам, отнесенным к компетенции Союза; вне этих пределов каждая союзная республика осуществляет свою государственную власть самостоятельно» (ст. 3 Конституции СССР 1924 г.). Следовательно, самостоятельность республик была ими коллективно самоограничена.

С учетом этого устанавливалось, что и Союз, и республики принимают в пределах своих полномочий законы, действующие соответственно на территории всей страны или данной республики. Уже в первой Конституции СССР было записано, что союзные законы и правительственные постановления обязательны к непосредственному исполнению на всей территории Союза (ст. 19 и 38). Таким образом, не предусматривалось, что какие-либо законы СССР будут подлежать ратификации или утверждению республиками. Более того, Союзу предоставлялось право контроля за соблюдением его законодательства высшими органами власти союзных республик и право отмены республиканских законов. Так, согласно Договору об образовании Союза ССР, его ведению подлежала, в частности, «отмена нарушающих Союзный договор постановлений Съездов Советов, Центральных Исполнительных Комитетов и Советов Народных Комиссаров союзных республик» (п. «ц» ст. 1 Договора). Конституция СССР 1924 г. закрепила, что ЦИК СССР имеет право приостанавливать и отменять республиканские законы (ст. 20).

Совершенствование системы управления региональным развитием, ее неуклонная «регионализация», осуществление политики ускоренной индустриализации Сибири и Дальнего Востока сопровождалось ограничением прав местных Советов. Конституция 1924 г. уже несколько иначе трактует права местных Советов (ст. 64 п. «г»): «...о разрешении вопросов, имеющих местное для данной территории значение»<sup>1</sup>. Аналогичный подход отражен и в Конституции 1936 г.

Ограничив свою власть, союзные республики де-юре сохранили за собой право свободного выхода из Союза ССР, то есть возможность таким путем прекратить то ограничение своей власти, на которое они совместно пошли, создавая Союз, в том числе снять с себя обязанность выполнять законы СССР, другие акты его высших органов власти и управления. Республики оговорили и такие права, которые позволяли им защищаться от возможных незаконных действий союзного центра. Они предусмотрели, в частности, право ЦИК республик и их Президиумов опротестовывать акты союзного правительства в Президиум ЦИК СССР (что не

<sup>1</sup> Съезды Советов РСФСР в постановлениях и резолюциях. М., 1937. С. 316.

приостанавливало, однако, действия этих актов) и право приостанавливать действие на своей территории актов наркоматов СССР при явном их несоответствии союзному и республиканскому законодательству (ст. 42 и 59 Конституции СССР 1924 г.). Опротестование союзных законов, принятых представительными органами Союза, не предусматривалось.

Вопросы национально-территориального разграничения решались в СССР на двух взаимосвязанных уровнях. На уровне союзных республик и республик автономных областей. В 1922 г. в составе РСФСР было 8 автономных республик и 10 автономных областей. Две автономные республики и одна автономная область с 1921 г. существовали в составе Грузинской ССР. Число национальных государств и национальных государственных образований непрерывно увеличивалось. В 1924 г. насчитывалось 4 союзные республики, 13 автономных республик и 13 автономных областей, а в конце 1936 г. — уже 11 союзных республик, 22 автономные республики, 9 автономных областей и 8 национальных округов. Гибкость форм национальной государственности давала возможность перехода от одной формы к другой. Такой переход обычно обуславливался уровнем экономического, социально-политического и культурного развития нации, наличием опытных государственных кадров руководителей. При этом, разумеется, учитывалась общегосударственная целесообразность, интересы всего государства.

Сформировавшееся устройство СССР не сразу стало рассматриваться как некоторая догма. В архивах сохранилась интереснейшая рукопись статьи управляющего делами Совнаркома УССР П. Солодуба «Новое в советском строительстве» от 18 декабря 1922 г. Автор пишет: «Пять лет существования Советской власти в условиях прежних юридических отношений между отдельными субъектами федерации социалистических республик на шестом году привели к необходимости пересмотра ряда положений со стороны расширения прав так называемых договорных республик и уточнения или определения юридической природы дальнейшей связи и практического творчества, которое гарантировало за максимальное выявление всех возможностей бытия отдельных республик... До настоящего времени РСФСР, имевшая в своем составе автономные области, автономные республики, представлявшие собой самостоятельные субъекты международного права, и, наконец, народные республики — ДВР, Хорезм, Бухара, делали систему объединения крайне сложной и недостаточно ясной...», «...будущий союз республик будет ничем иным, как конфедерацией стран, ибо субъектами союза являются не области и автономные республики, а суверенные государства, как Россия с ее областями и автономными республиками, конфедерация кавказских республик, Украина и Белоруссия, т. е. что в видах более мощного выявления воли народов будущего союза они передают часть своих суверенных прав конфедеральному органу, но с условием, если это кому-либо из субъектов будет невыгодно, права выхода из состава конфедерации... Что касается компетенции конфедеральных органов, то нам представляется, что в самом учредительном акте она должна быть строго очерчена, к ней мы относим: а) конституция союза, б) война и мир, в) договоры с иностранными государствами конфедерального значения, г) внешняя торговля в части регулирования — эта часть вопросов должна быть построена по принципу унитарной централизации. По этим делам конфедеральный ЦИК издает законы, обязательные для всех республик, и имеются конфедеральные наркоматы» [4, с. 86–91].

В связи со сказанным следует остановиться еще на одной концепции, относящейся к вопросу о праве на выход и некоторых других характеристиках союзной республики. Еще в 1930-х гг. получили распространение взгляды о трех «объективных признаках» статуса союзной республики. Это, во-первых, окраинное или пограничное с буржуазной страной положение республики; во-вторых, наличие в республике более или менее компактного большинства одной национальности, которая дала ей

свое имя; в-третьих, численность населения республики, которая должна быть не менее одного миллиона человек. Эти признаки были выдвинуты в ответ на предложения о возможности перевода автономных республик в разряд союзных республик при достижении соответствующего уровня хозяйственного и культурного развития. В течение определенного времени эти положения реально действовали, хотя были сомнительными уже тогда, когда они провозглашались, и тем более не выдержали проверку временем в дальнейшем. Окраинное положение связывалось с возможностью «логически и фактически поставить вопрос о выходе из СССР». Но право выхода нельзя связывать с географическим положением. Оно не связывалось с ним еще в Конституции РСФСР 1918 г. Тем более этот признак не мог иметь значения, когда государственные границы большинства союзных республик проходили с дружественными социалистическими странами, которые вместе с СССР входили в мировую систему социализма.

Другой признак — компактное большинство населения, давшего имя республике, — также не может считаться абсолютным свойством, всегда и при всех условиях присущим союзной республике. Как уже говорилось выше, в условиях бурного развития экономики СССР и связанного с ним передвижения больших масс населения национальный состав республик в ряде случаев изменился и процент коренного населения в некоторых из них уменьшился. И было бы неправильно на этом основании отказать той или иной республике в статусе союзной.

Что же касается третьего признака — наличия в республике более миллиона человек населения как гарантии ее статуса, то следует иметь в виду, что такой статус определяется не численностью населения самой по себе, а историческими, политическими и экономическими реалиями, в которых складывается союзная республика как суверенное государство. Основным же недостаток указанных «признаков» статуса союзной республики состоит в том, что они игнорируют фактор реального социально-экономического развития республики, а главное, фактор свободного волеизъявления и самоопределения нации, ее права самостоятельно решать вопрос о форме своей государственности с учетом, разумеется, интересов всего советского народа. Указанная схема тем не менее использовалась. Так, Карело-Финская ССР после войны потеряла свой статус и стала автономной республикой в составе России. (Закономерен вопрос — если бы эти изменения не произошли, то в 1991 г. возникло бы Карело-Финское государство?)

Конституция СССР 1936 г. повторила формулу о том, что суверенитет союзных республик ограничен лишь в пределах, указанных в статье о ведении Союза, а вне этих пределов каждая республика осуществляет государственную власть на своей территории самостоятельно (ст. 15). Было закреплено, что законы СССР имеют одинаковую силу на территории всех союзных республик (ст. 19), а в случае их расхождения с законом республики действует общесоюзный закон (ст. 20). При выявлении таких расхождений Президиум Верховного Совета СССР издавал указы, содержащие поручения Президиуму Верховного Совета республики привести ее законодательный акт в соответствие с общесоюзным. Но Конституция СССР 1936 г. уже не содержала норм о праве высших союзных органов приостанавливать и отменять республиканские законы. И это можно было только приветствовать — речь шла о законах суверенного государства. К сожалению, в Конституции СССР 1936 г. не было и норм об опротестовании или приостановлении каких-либо союзных актов высшими органами власти республики. Следовательно, юридические возможности республик защищаться от нарушений их прав союзными органами были ослаблены.

Реформы Н. С. Хрущева в целом не изменили федеративную конструкцию государства. Однако в ряде законов и актов 1957 г. были расширены права союзных республик. В главном и решающем вопросе положение не изменилось: суверенитет союзных

республик как был, так и остался декларативным. Круг административных полномочий республик и автономий несколько расширился, не меняя принципиально их статус. Вопросы федеративного устройства были затронуты и в новой партийной программе: «Развернутое коммунистическое строительство означает новый этап в развитии национальных отношений в СССР, характеризующийся дальнейшим сближением наций и достижением их полного единства... Границы между советскими республиками в пределах СССР все более теряют свое былое значение»<sup>1</sup>. В журнале «Советское государство и право» было отмечено по этому поводу: «В настоящее время вопрос о национальных взаимоотношениях в СССР имеет лишь прямо коммунистическую постановку — достижение всестороннего единства советских наций с конечной перспективой их полного слияния... Если раньше степень федерирования, характер национальной государственности, юридическое содержание национально-государственных границ имели значение гаранта национальной свободы, то теперь они, по существу, не имеют больше такого смысла... Уже сейчас можно с уверенностью сказать, что с этой стороны национальная государственность и федерация в целом выполнили свою историческую миссию»<sup>2</sup>. Другими словами, поскольку федерация уже выполнила свою историческую миссию, она подлежит упразднению. Вероятно, в качестве подготовительной меры по реорганизации союзных республик в административно-территориальные единицы обычного русского типа хрущевское руководство задумало и новые филиалы ЦК КПСС: Среднеазиатское бюро ЦК КПСС и Закавказское бюро ЦК КПСС. Такое же бюро, видимо, планировали создать и в Прибалтике.

Нельзя не отметить, что первые советские конституции принимались «по горячим следам» радикальных изменений национально-территориального устройства. Иная ситуация сложилась к 1977 г. Принципиальные противоречия федеративного устройства государства к этому времени стали очевидны. Прежде всего, стал ясен формальный характер федерации. Договорной характер федерации, предусматривающий свободу «входа» и «выхода», трансформировался в процессе исторического развития. Сам по себе процесс эволюции государственного устройства в сторону унитаризма в мировой практике не нов. США и Швейцария, как известно, формировались как конфедерации, затем в ходе исторического развития, в обоих случаях не мирного, реорганизовались в федерации. Следует также отметить, что право на свободный выход из федерации штаты и кантоны утратили. Трактовки вопросов национально-государственного строительства в Конституции 1977 г. имеют две крайности.

С одной стороны, в 1970-е гг. преувеличивалось реальное значение статей 72-й (свободный выход союзных республик из состава Союза), 78-й (гарантии территориальной целостности), 80-й (право заключать международные договоры и обмениваться дипломатическими представителями).

С другой стороны, в процессе конституционного строительства в 1991–1993 гг. проявились попытки трактовки Конституции 1977 г. как юридического обоснования «советского колониализма». На самом деле, практически любая стабильная федерация рано или поздно сталкивается с нарастающей тенденцией к централизации. Особенно часто это происходит в случае существования диктатуры или тоталитарного режима.

В Конституции СССР 1977 г. нет формулировки о том, что суверенитет республики ограничен. Победила точка зрения, что ограничивается не сам суверенитет, а только сфера его реализации. Но эта Конституция предусматривала самостоятельное осуществление союзной республикой государственной власти на своей территории вне пределов, указанных в статье о ведении Союза ССР. Была повто-

<sup>1</sup> Программа КПСС. М., 1961. С. 20.

<sup>2</sup> Советское государство и право. 1961. № 12. С. 15, 23.

рена запись об одинаковой силе законов СССР на территории всех союзных республик и о том, что в случае расхождения закона республики с общесоюзным, действует закон СССР (ст. 74). Президиуму Верховного Совета СССР поручалось обеспечивать соответствие конституций и законов союзных республик Конституции и законам СССР (ст. 121, п. 4). В Конституции СССР 1977 г. тоже отсутствует статья о праве высших органов союзных республик оспаривать или приостанавливать акты каких-либо союзных органов. Таким образом, в 1977 г. вновь отказались от некоторых важных положений советского федерализма, установленных в 1922–1924 гг. и защищавших права республик. После вступления в силу Конституции СССР 1977 г. имели место факты принятия республиканских законов, противоречащих законам СССР. Это констатировали указы Президиума Верховного Совета СССР, которые поручали Президиумам Верховных Советов республик привести их законодательство в соответствие с союзным. Таким образом, противоречия устранялись без каких-либо конфликтов. За последние 50 лет было издано более 26 таких указов. К тому же многие расхождения законов устранялись в рабочем порядке.

Во второй половине 1980-х гг. положение стало меняться. Резко участились случаи принятия в республиках законодательных актов, противоречащих Конституции и законам СССР, и отказа (открытого или молчаливого) приводить их в соответствие с союзными Конституциями и законами. Это отразило общий кризис сложившегося национально-государственного устройства страны и разных позиций относительно путей ее преодоления.

В силу объективных и субъективных причин государство, считавшееся федеративным, фактически превратилось почти в унитарное с чрезвычайно высокой степенью централизации. Произошло отчуждение союзного центра от республик. Постепенно накапливалось все больше недовольства или недоверия к нему. В ходе перестройки быстрыми темпами пошел процесс роста национального самосознания, сопровождаемый в ряде случаев оживлением сепаратизма, национализма и антисоветизма. Преобразования в сфере национальных отношений становились все более неотложными. Все это породило стремление правящих кругов некоторых республик к отделению от Союза или к переходу от федеративной схемы отношений к конфедеративной, а затем и к началу движения к полной независимости.

Закономерно оформилось и сопротивление Союзного Центра. Был принят Закон СССР от 26 апреля 1990 г. «О разграничении полномочий между Союзом ССР и субъектами федерации». В нем было сказано, что Союз ССР «является суверенным социалистическим федеративным государством» и «обладает полномочиями, которые субъектами федерации совместно отнесены к ведению Союза ССР», что союзные республики — «суверенные советские социалистические государства, добровольно, на основе свободного самоопределения народов и равноправия объединившиеся в Союз Советских Социалистических Республик». Союзные республики «обладают всей полнотой государственной власти на своей территории вне пределов полномочий, переданных ими в ведение Союза ССР» (ст. I). Соответствовало этому и соотношение актов высших органов власти управления Союза и союзных республик. «Законы СССР и другие акты органов СССР, — сказано в ст. II, — издаются лишь в пределах полномочий Союза ССР и не должны нарушать права союзных республик». Следовательно, Союз, в лице представительных органов власти, издает законы в пределах своей компетенции, а республики — в пределах их компетенции. Если размежевание полномочий Союза и республик проведено четко, а союзный и республиканские высшие органы власти строго соблюдают границы компетенции, то союзный и республиканские законы «разводятся» по предметам регулирования, и они не будут сталкиваться.

Наиболее сильное выражение центробежные тенденции получили в 1990–1991 гг. 17 марта 1991 г. в республиках состоялся Всесоюзный референдум по вопросу о со-

хранении обновленного Союза. Армения, Грузия, Латвия, Литва, Молдова и Эстония отказались от его проведения. 75,4% жителей СССР приняло участие в референдуме, 76% голосовавших высказались за сохранение Союза. В апреле 1991 г. состоялась встреча в Ново-Огарево президента СССР М. С. Горбачева с руководителями девяти республик по вопросу о подписании нового Союзного договора. В итоге после августовского путча тенденция децентрализации реализовалась распадом СССР.

Подводя итоги, следует отметить, что в условиях социализма при провозглашении, сохранении, законодательном закреплении внешних атрибутов федеративного государства на практике в конечном счете возобладал унитаристский подход. Это объяснялось прежде всего унитарным принципом строительства руководящей партии. Однако как только роль партии начала уменьшаться, а деятельность советов всех уровней от «цементирующей» сменилась на прямо противоположную, Советское государство оказалось под угрозой распада. Юридическую базу и информационный повод дала именно та статья советской конституции, которая многие десятилетия воспринималась как предмет для юмора.

## Литература

1. *Александров И. Г.* О районировании. В сб.: Вопросы экономического районирования СССР. М., 1957.
2. *История национально-государственного строительства в СССР.* М., 1968.
3. *История советской Конституции в документах. 1917–1956.* М., 1957.
4. *Национальный вопрос на перекрестке мнений. Документы и материалы.* М., 1992.
5. *Серебрякова З. Л.* Региональные Советы национальных районов. М., 1984.

### Об авторах:

**Шамахов Владимир Александрович**, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; shamakhov-va@ranepa.ru

**Межевич Николай Маратович**, профессор Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; mez13@mail.ru

## References

1. Alexandrov I. G. On zoning. In the collection: Issues of economic zoning of the USSR. M., 1957. (In rus)
2. The history of national-state construction in the USSR. M., 1968. (In rus)
3. The history of the Soviet Constitution in documents. 1917–1956. M., 1957. (In rus)
4. National issue at the intersection of opinions. Documents and materials. M., 1992. (In rus)
5. Serebryakova Z. L. Regional Councils of National Regions. M., 1984. (In rus)

### About the authors:

**Vladimir A. Shamakhov**, Director of North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; shamakhova@ranepa.ru

**Nikolay M. Mezhevich**, Professor of St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; mez13@mail.ru

# Институты публичного управления интернетом: сравнительный анализ России, Беларуси и Казахстана\*

Сморгунов Л. В.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; lvsorgunov@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Беларусь, Россия и Казахстан входят в число высокоразвитых стран по индексу развития электронного правительства ООН. Обладая высокими темпами цифровизации государственного управления, решением проблем доступа граждан к интернету и развитием сферы электронных услуг, эти страны отличаются друг от друга конструкцией политики цифровизации. Структура проектов цифровизации в этих странах включает все необходимые компоненты — стратегию, координацию, оценку, вмешательство, однако она отличается направленностью на цифровые изменения и политической инфраструктурой, которая обеспечивает вмешательство технологий в общественную сферу. Среди значимых факторов политики цифровизации в описанных случаях выделяется идея суверенитета, связанная с интернетом и цифровыми технологиями. Общая политика стран, входящих в евразийское пространство сотрудничества, выражается принципом «цифрового суверенитета». В статье анализируется общее понимание принципа «цифрового суверенитета» и различных стратегий его реализации — «многостороннее взаимодействие», «сотрудничество заинтересованных сторон» и «централизованное управление», а также институты управления, обеспечивающие их.

**Ключевые слова:** цифровой суверенитет, управление интернетом, институты, многостороннее взаимодействие, сотрудничество заинтересованных сторон, централизованное управление

**Для цитирования:** Сморгунов Л. В. Институты публичного управления интернетом: сравнительный анализ России, Беларуси и Казахстана // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 24–39.

## Public Internet Governance Institutes: Comparative Analysis of Russia, Belarus and Kazakhstan

Leonid V. Smorgunov

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation; lvsorgunov@gmail.com

## ABSTRACT

Belarus, Russia and Kazakhstan are among the highly developed countries in the UN e-Government Development Index. With a high rate of digitalization of public administration, solving the problems of citizens' access to the Internet and developing the electronic services sector, these countries differ from each other in the design of a digitalization policy. The structure of digitalization projects in these countries includes all the necessary components — strategy, coordination, evaluation, intervention, but it is distinguished by a focus on digital change and a political infrastructure that ensures technology interference in the public sphere. Among the significant factors of digitalization policy in the described cases, the idea of sovereignty related to the Internet and digital technologies stands out. The general policy of the countries included in the Eurasian space of cooperation is expressed by the principle of “digital sover-

\* Работа выполнена по гранту РНФ 19-18-00210 «Политическая онтология цифровизации: исследование институциональных оснований цифровых форматов государственной управляемости».

eignty". The article analyses the general understanding of the principle of "digital sovereignty" and the various strategies for its implementation — "multilateral interaction", "stakeholder cooperation" and "centralized management", as well as the institutions of management that provide them.

*Keywords:* digital sovereignty, Internet governance, institutions, multilateral interaction, stakeholder cooperation, centralized management

**For citing:** Smorgunov L. V. Public Internet Governance Institutes: Comparative Analysis of Russia, Belarus and Kazakhstan // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 24–39.

## Введение

Внедрение цифровых технологий в управление и политику сопровождается дискуссиями о преимуществах, вызовах и рисках цифрового мира. Современное цифровое управление требует адаптивности, мобильности, гибкости, чувствительности и скорости реакции на возникающие проблемы. Все это призывает к преобразованиям в сфере институтов управления и культуры. Изменения включают в себя новые требования к взаимодействиям в публичной сфере, в том числе внимание к принципам сотрудничества, прозрачности и открытости, инноваций и совместного производства решений.

В последнее десятилетие государственный контроль над интернетом стал очевидным фактом глобальной организации коммуникационных потоков. Этот процесс особенно усилился после того, как в последние годы стало известно о незаконном использовании интернет-информации как спецслужбами, так и коммерческими структурами. Необходимость регулирования интернет-пространства извне стала рассматриваться как важный способ сохранения национального суверенитета над информацией и коммуникациями. Несмотря на то, что это пространство характеризовалось тенденцией глобализации, однако его организационная и технологическая поддержка была сосредоточена либо в руках отдельных государств, либо монополизирована частными компаниями. С одной стороны, например, в Соединенных Штатах имеется огромное количество гипермасштабируемых центров обработки данных, через которые проходит интернет-трафик, а информация хранилась как в частном, так и в общедоступном виде. По некоторым оценкам, их было до 45% от общего числа в мире. И, например, Канаду беспокоило то, что от 25 до 60% ее интернет-трафика проходит через Соединенные Штаты, и возможность использования соответствующих данных американскими спецслужбами [16]. С другой стороны, большая часть информации так или иначе проходит через сети, находящиеся под контролем мегакорпораций. В этом государства видели вызов своей безопасности и суверенитету. Кроме того, назрела необходимость в регулировании совместной экономики и интернет-торговли. Так или иначе, все государства с разной степенью интенсивности начали на это реагировать, пытаясь поднять уровень цифровой управляемости. Некоторые из них начали использовать формулы «цифрового суверенитета», «суверенного интернета» или «информационного суверенитета». Исследование проблем суверенного управления интернетом в России стало центром внимания в последние десятилетия. Большой объем исследований касается правовых аспектов суверенизации [4; 5; 9; 10]. Имеются исследования по отдельным странам и соответствующих особенностях обеспечения суверенного интернета в России, Беларуси и Казахстане [1; 2; 6; 8]. В данной статье анализируются общее движение за реализацию принципа «цифрового суверенитета» и различные стратегии управления суверенизацией — «централизованный контроль», «многостороннее взаимодействие», «сотрудничество заинтересованных сторон», а также институты, обеспечивающие это в трех странах — России, Беларуси и Казахстане.

## Движение за суверенный интернет и институциональные дизайны управления

Соединенные Штаты были страной, которая в декабре 2012 г. в Дубае вместе с Великобританией, Канадой и Австралией не подписала заключительный документ Международного союза электросвязи Организации Объединенных Наций. Прежде всего, эти страны выступили против призывов ко всем государствам иметь равные права на управление интернетом. С таким предложением выступили представители России, Китая, Саудовской Аравии, Алжира и Судана. Он заключался в том, что правительства всех стран имели равные права на управление ресурсами нумерации, наименования, адресации и идентификации в интернете. Эта идея увеличения регулирующей функции государства по отношению к интернету была поддержана большинством стран (из 144 стран, имеющих право подписать такую резолюцию, 89 сделали это, а 55 — нет). История «суверенного интернета» начинается с этого исторического факта, который сегодня охватывает не только те страны, которые выступили с соответствующим предложением, но и другие развитые и развивающиеся страны. Конечно, вопрос о национальных условиях существования интернета возник еще до 2012 г. [21], однако как политическая стратегия создания условий, обеспечивающих национальный контроль над интернетом, вопрос обострился во втором десятилетии нынешнего века.

Термин «суверенный интернет» может означать в общих чертах достаточно высокий уровень самодостаточности и технологической независимости страны в этой сфере. Сложность определения пространства такого суверенитета связывают с тем, что «интернет, если оперировать на уровне образной модели взаимодействия некоторых традиционных сфер суверенного господства, — это постоянно дрейфующий в трансграничном пространстве «открытое море — территориальные воды» информационно-телекоммуникационный архипелаг (острова — национальные сегменты Сети)» [3, с. 167]. В узком понимании суверенный интернет сводится к информационному суверенитету как праву государства контролировать на своей территории информационные потоки [5, с. 206]. Более широкое понимание такого суверенитета не ограничивается информационными потоками, а включает в себя весь набор возможных суверенитетов в сфере функционирования интернет-пространства и соответствующих направлений политики (информационный, технологический суверенитет, суверенитет данных и др.). Этот термин чаще всего используется по отношению к трем областям интернет-политики: экономический протекционизм (использование национального оборудования и программного обеспечения и поддержка национальных ИТ-компаний в их экспансии на зарубежные рынки); безопасность национальной интернет-инфраструктуры, обеспечение национализации интернет-трафика; национальная организация по использованию больших данных и их локализации в стране [12]. К важным областям также относится формирование национальных институтов управления интернетом, которые учитывают как положение страны в глобальной сети, так и национальные особенности взаимодействия государства, гражданского общества и производящие интернет инфраструктуру и услуги частные фирмы.

Если говорить в целом о возможных институциональных моделях управления интернетом, то выделяют пять основных идей/моделей: *модель киберпространства* и спонтанного упорядочения, основанная на том, что интернет — это самоуправляемая сфера личной свободы, неподконтрольной правительству; *модель транснациональных институтов* и международных организаций, основанная на представлении о том, что управление интернетом по своей сути выходит за пределы национальных границ и, следовательно, наиболее подходящими институтами являются транснациональные квазичастные кооперативы или международные организации, основанные на договоренностях между национальными правительствами; *модель алгоритмиче-*

ского кода и архитектуры интернета, основанная на представлении о том, что многие решения регулирующих органов принимаются протоколами связи и другим программным обеспечением, которое определяет работу интернета; *модель национальных правительств* и законодательства, основанная на идее о том, что по мере роста значения интернета фундаментальные регулирующие решения будут приниматься национальными правительствами посредством правового регулирования; *модель рыночного регулирования* и экономики, которая предполагает, что рыночные силы определяют фундаментальные решения о природе интернета [22]. Вместе с тем эти идейные представления в конкретной реализации предстают в некоторых смешанных формах и подходах.

Существуют три основных реализуемых подхода к формированию институциональных характеристик управления интернетом, которые имеют международное и национально-государственное выражение: (1) многостороннее взаимодействие (multilateralism); (2) сотрудничество заинтересованных сторон (multistakeholderism); (3) централизованное суверенное управление (sovereign Internet governance).

Термин *мультилатеризм*, или многостороннее взаимодействие обычно относится к системе взаимодействия суверенных государств на международной арене. Международный союз электросвязи ООН представляет собой международную организацию государств по развитию интернета. Однако в связи с развитием идеи горизонтальных связей в системе публичного управления на международной и внутринациональной арене этот термин стал использоваться для характеристики управленческой системы, включающей в себя как государственные, так и негосударственные образования, взаимодействующие друг с другом в соответствующей сфере на основе консультаций и принятия многосторонних решений в виде договора/соглашения. При этом применительно к национальной системе управления данный тип институциональной конфигурации взаимодействия предполагает верховенство государства. Система частно-государственного партнерства выступает здесь модельным образцом организации. Многостороннее взаимодействие на ранних этапах становления систем управления всемирной сетью противопоставлялось государственно-центрическому подходу [15]. Однако с развитием сотрудничества заинтересованных сторон уже оно было подвергнуто критике за недостаточное внимание к механизмам более глубокого взаимодействия государственных и негосударственных участников.

*Мультистейкхолдизм*, или сотрудничество заинтересованных сторон также включает в себя многостороннее взаимодействие, однако в отличие от мультилатеризма здесь изменяются некоторые существенные характеристики позиций и отношений. Эта модель была признана на Всемирном саммите по информационному обществу (WSIS) в качестве глобальной модели для управления интернетом в 2005 г. Прежде всего считается, что все заинтересованные стороны находятся в относительно равных полиархических позициях при решении совместных вопросов управления. Как пишет Л. Денардис, «мультистейкхолдизм определяется ... как два или более класса участников, участвующих в общем предпринятии по управлению вопросами, которые они считают общественными по своей природе, и характеризуются полиархическими властными отношениями, установленными процедурными правилами» [17, р. 195]. В число заинтересованных сторон включаются государство, бизнес и общественные ассоциации. Взаимодействие здесь строится не на партнерстве, а на сотрудничестве, т. е. взаимной ответственности за решение общих дел. Общие решения принимаются на основе консенсуса, а не компромисса, что предполагает интенсивную коммуникационную активность заинтересованных сторон в достижении общего согласия. В качестве реализуемых систем мультистейкхолдизма называют обычно Форум по управлению интернетом (IGF), уполномоченный Всемирным саммитом по информационному обществу (WSIS) в 2006 г. и интернет-корпорация по присвоению имен и номеров (ICANN), которая отвечает за техни-

ческий менеджмент и координацию системы доменных имен в интернете (DNS) и его уникальные идентификаторы [18].

*Централизованное управление* ориентируется на позиционирование государства как единственного гаранта суверенного управления интернетом, которое самостоятельно принимает решения относительно многообразных вопросов организации национального виртуального пространства и его обеспечения. Как правило, управление интернетом здесь становится функцией политических органов государства. Хотя централизованное суверенное управление может допускать другие заинтересованные стороны к процессу обсуждения соответствующей повестки дня и решений, однако их роль сводится к консультациям и общественной экспертизе. Централизованное управление интернетом предполагает участие в международных собраниях, однако в форме скорее многостороннего партнерства, а не сотрудничества.

Однако другие страны перед лицом нарастающих вызовов (экономических, финансовых, безопасности, политических) все больше склоняются к «суверенному интернету». В апреле 2019 г. правительство Великобритании опубликовало Белую книгу о вреде в онлайн-пространстве<sup>1</sup>, которая предусматривает создание независимого регулирующего органа для оценки содержания онлайн-сайтов. Хотя США заявляют себя сторонниками мультистейкхолдерского подхода к управлению интернетом, однако налицо усиление координирующей функции государственных органов в этом процессе после принятия в 2018 г. «Национальной киберстратегии»<sup>2</sup>. В условиях усиления национального контроля над интернет-пространством глобальные сети вынуждены учитывать важность государственного регулирования ряда вопросов и заявлять о своей поддержке. Итак, Facebook прямо заявил о необходимости государственного регулирования, а Google проводит дифференцированную политику с учетом этой тенденции. По словам обозревателя BBS Селли Эди: «Отдельный интернет для одних, опосредованный Facebook суверенитет для других: независимо от того, установлены ли информационные границы отдельными странами, коалициями или глобальными интернет-платформами, ясно одно — открытый интернет, Создатели, о которых мечтали, уже ушли» [11]. В своем исследовании свободы интернета, проведенном в 2018 г., Дом свободы (Freedom House) отмечает явную тенденцию к усилению функций государственного надзора, цитируя отчет «Свобода в сети 2018: рост цифрового авторитаризма». Эти оценочные суждения, независимо от того, как они к ним относятся, отражают обеспокоенность по поводу растущего контроля государства над электронными сетями. Отчасти законная, отчасти неразумная, эта политика является отражением потребностей и порядка организации в пространстве глобальных сетей. Такая политика в некоторой степени является отражением общей тенденции государств перед лицом современных вызовов безопасности и устойчивого развития. В движении за суверенный интернет можно выделить множество стратегий, связанных с технологическими, инфраструктурными, политическими, социально-экономическими и культурными аспектами. Три страны евразийского экономического сотрудничества — Россия, Беларусь и Казахстан, которые за последние годы стали одними из высокоразвитых государств по уровню развития электронного правительства, вписываются в это движение со своеобразными политическими замыслами.

<sup>1</sup> Online Harms White Paper. (2019, 8 April) [Электронный ресурс]. URL <https://www.gov.uk/government/consultations/online-harms-white-paper> (дата обращения: 15.09.2020).

<sup>2</sup> National Cyber Strategy of the United States of America [Электронный ресурс]. URL <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/09/National-Cyber-Strategy.pdf> (дата обращения: 15.09.2020).

## Стратегии цифрового суверенитета в России, Беларуси и Казахстане

**Развитие национальных цифровых сетей.** Россия, Беларусь и Казахстан относятся к числу высокоразвитых стран по индексу развития электронного правительства Организации Объединенных Наций. Для сравнения уровня развития электронного правительства в странах мы использовали показатели индекса развития электронного правительства (EGDI), которые используются ООН для ежегодного обзора состояния мира (табл. 1). Сравнение России, Белоруссии и Казахстана проводится с использованием самого индекса и трех основных показателей. Индекс развития электронного правительства (EGDI) представляет собой средневзвешенное значение нормализованных оценок по трем наиболее важным параметрам электронного правительства, а именно: объем и качество онлайн-услуг (индекс онлайн-услуг, OSI), состояние развития телекоммуникаций. инфраструктура (индекс телекоммуникационной инфраструктуры, TII) и собственный человеческий капитал (индекс человеческого капитала, HCI). Каждый из этих наборов индексов сам по себе является составной мерой, которую можно извлекать и анализировать независимо [23].

Россия в этих рейтингах 2020 г. занимает 36-е место, Беларусь — 40-е, Казахстан — 29-е. Хотя Россия и Беларусь демонстрируют снижение рейтингов, однако все три государства входят в число стран с очень высоким уровнем развития электронного правительства (29% всех обследуемых стран). Эти страны различаются по составным частям индекса развития электронного правительства (см. табл. 1). Таким образом, Казахстан опережает страны по большинству показателей, но отстает по развитию телекоммуникационной инфраструктуры. Обладая высокими темпами цифровизации государственного управления, решением проблем доступа граждан к интернету и развитием сферы электронных услуг, эти страны отличаются друг от друга конструкцией политики цифровизации государственного управления.

Все три страны имеют высокие показатели включенности населения в интернет-пространство — 79% Беларусь, 78% Казахстан и 81% Россия в 2018 г. Беларусь имеет показатели по абонентскому доступу к фиксированной широкополосной связи, сопоставимые с Европейским союзом (соответственно 33,9 и 34,3%), Россия демонстрирует 22,0%, а Казахстан — 13,4%. Все страны характеризуются устойчивой динамикой по развитию интернета (рисунок).

Концепция цифрового суверенитета использовалась в последние годы в связи с политикой формирования цифровой экономики и общества. Это понятие было включено в документы Евразийского союза как особый принцип. Цифровой суверенитет — принцип формирования цифрового государства и общества в Евразийском экономическом союзе. Главы правительств обсудили вопросы цифровизации в ЕАЭС на форуме «Цифровое будущее глобальной экономики» в Алматы (Казахстан) в 2020 г. Председатель Коллегии Евразийской экономической комиссии (ЕЭК)

Таблица 1

### Индекс развития электронного правительства

Table 1. Electronic government development index

Страна	OSI	HCI	TII	EGDI	Ранг 2018	Ранг 2020
Россия	0,8176	0,8833	0,7723	0,8244	32	36
Беларусь	0,7059	0,8912	0,8281	0,8084	38	40
Казахстан	0,9235	0,8866	0,7024	0,8375	39	29

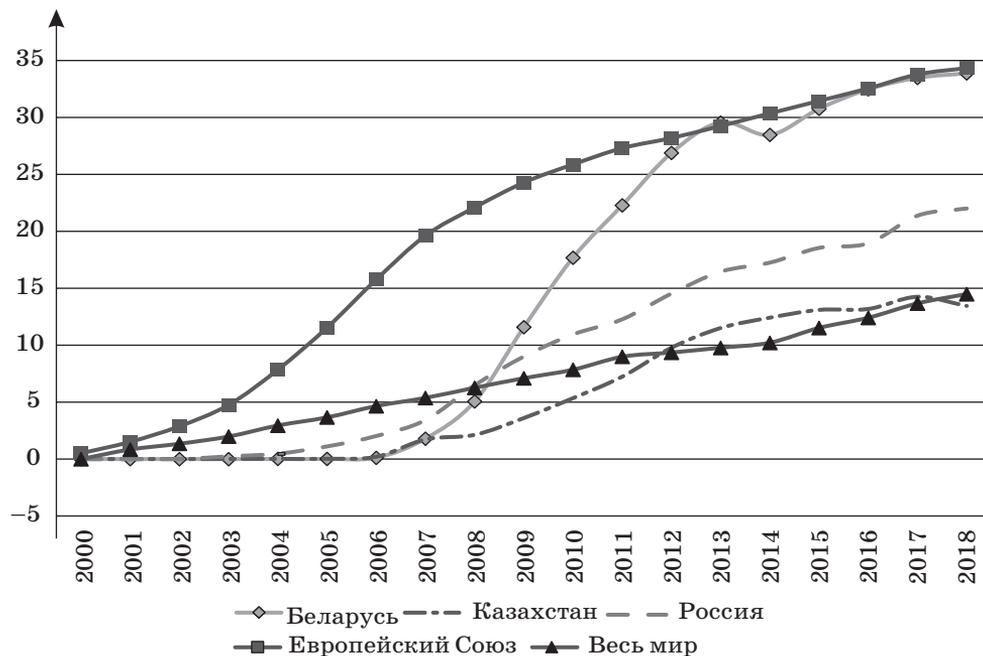


Рис. Абоненты фиксированного широкополосного доступа (на 100 человек)  
Fig. Fixed broadband subscriptions (per 100 people)

Источник: World Development Indicators, World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/world-development-indicators> (дата обращения: 28.04.2020).

Тигран Саркисян обратился к странам Евразийского экономического союза (ЕАЭС) совместно решать вопросы обеспечения цифрового суверенитета и защиты данных. Об этом он заявил на форуме 31 января 2020 г.: «Мы не должны стремиться копировать то, что сделали транснациональные компании. Мы должны выработать свою собственную систему, а ключ к этому — современные системы управления этим процессом. Это мы можем сделать только совместно, ни одна из наших стран отдельно не сможет реализовать свой цифровой суверенитет. Единственный шанс — сделать это евразийским проектом» [7]. В исследуемых странах этот термин хоть и используется в документах, но как синоним более конкретных концепций, отражающих современный уровень понимания цифрового суверенитета. «На практике, — пишут С. Будницкий и Л. Цзя, — ни одно правительство не придерживается ни одной из этих абсолютистских позиций, а, скорее, преследует прагматическое сочетание открытости и протекционизма. И к свободе интернета, и к суверенитету интернета следует подходить критически как к часто противоречащим друг другу дискурсивным идеологическим принципам конструкции, а не как объективным абсолютам» [13, р. 597]. Информационной и организационной базой, на которой формируется политика информационного суверенитета (хотя и не ограничивается этим), выступают национальные сети и система серверов доменных имен.

Ряд общих данных по национальным сетям представлен в табл. 2. Национальные сайты Рунета, Белнета и Казнета сформированы на территории России, Беларуси и Казахстана. Количество пользователей национальной сети растет: в исследуемых странах проживает около 80% населения, использующее интернет. Развивается система национальных доменных имен. В настоящее время их в Рунете около

## Национальные сети России, Беларуси и Казахстана в 2020 г.

Table 2. National nets of Russia, Belarus and Kazakhstan in 2020

Национальные сети	Интернет-пользователи, % населения	Число доменов		Число корневых DNS-серверов	Число публичных DNS-серверов
Runet	80,9	.ru	4 950 749	14	117
		.рф	728 653		
		.su	109 394		
Bynet	79,7	.by	135 883	1	3
		.бел	14 504		
Kaznet	78,1	.kz	150 316	3	8
		.каз	611		
Источник данных	internetworldstats.com	domainnamestats.com		root-servers.org	public-dns.info

5,8 млн, в Белнете и Казнете — по 150 тыс. в каждой сети. На территории соответствующих стран есть вторичные корневые серверы и система публичных серверов. Больше всего эта серверная система разработана в России, на территории которой имеется 14 реплик корневых и 117 публичных DNS-серверов. Наличие реплик (или зеркал) корневых серверов вместе с распределенными по территории страны публичных серверов позволяет обеспечить как отказоустойчивость работы интернета, так и скорость работы системы доменных имен (DNS).

**Определение информационного суверенитета.** В России информационный суверенитет становится частью ориентации на обеспечение государственной безопасности и находит отражение в Концепции внешней политики Российской Федерации и Доктрине информационной безопасности Российской Федерации<sup>1</sup>. Как справедливо отмечает М.М. Кучерявый, существует проблема определения «информационного суверенитета» как особой сферы государственного суверенитета [6, с. 9]. Ясно, что информационный суверенитет связан с верховенством Российской Федерации в области регулирования и использования национального информационного пространства. Он обеспечивает ряд условий деятельности государства и граждан в информационной сфере. В этом отношении акцент на безопасности выступает центральным в определении сферы и направленности информационного суверенитета. Доктрина информационной безопасности определяет основные принципы, механизмы и направления обеспечения информационной безопасности в стране. Он содержит термин «суверенитет Российской Федерации в информационном пространстве», определяя его содержание в широком смысле как определенное верховенство Российской Федерации в организации и использовании информационного пространства страны. Центральным моментом такого верховенства является обеспечение национальных интересов в области информации, их предоставление и защита как на территории страны, так и в международном сотрудничестве.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 30.11.2016 № 640 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41451> (дата обращения: 12.09.2020); Указ Президента Российской Федерации от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL <http://kremlin.ru/acts/bank/41460> (дата обращения: 12.09.2020).

Понятие «информационный суверенитет» присутствует и в законодательстве Беларуси. В «Стратегии развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы»<sup>1</sup> говорится, что необходимо «способствовать укреплению национального суверенитета в информационной сфере и национальной безопасности». В документе также присутствует термин «цифровой суверенитет», определение которого отсутствует. Однако очевидно, что эти понятия не идентичны. В Стратегии подчеркивается, что «развитие национальной индустрии информационных технологий является необходимым условием успешного развития информатизации, обеспечения „цифрового суверенитета“ государства, а также важным фактором глобальной конкурентоспособности экономики страны». В качестве важной задачи было отмечено, что организация научных исследований, разработка и производство собственного оборудования и программного обеспечения для защиты информации, ключевых элементов информационной и коммуникационной инфраструктуры, совершенствование их стандартизации, системы сертификации в целях обеспечения информационной безопасности и цифрового суверенитета республики. Однако, как отмечают исследователи, «действующее законодательство Республики Беларусь пока не содержит стандартов, полностью гарантирующих цифровую безопасность и цифровой суверенитет государства» [8, с. 156–157]. Важным шагом в понимании информационного суверенитета является принятие Концепции информационной безопасности Республики Беларусь, утвержденной постановлением Совета Безопасности 18 марта 2019 г., в которой информационный суверенитет рассматривается в контексте информационной безопасности как отдельное явление и регулирующий институт, а также находят правовое закрепление основы государственной политики по защите национальных интересов в информационной сфере. В этом документе информационный суверенитет определяется как неотъемлемое и исключительное верховенство права государства самостоятельно определять правила владения, использования и распоряжения национальными информационными ресурсами, осуществлять независимую внешнюю и внутреннюю государственную информационную политику, формировать национальную информационную инфраструктуру, обеспечивать информационную безопасность<sup>2</sup>. Фактически, здесь информационный суверенитет рассматривается как цифровой суверенитет. Информационный суверенитет рассматривается вместе с *информационным нейтралитетом Беларуси*, а обеспечение безопасности национального сегмента интернета включает в себя в основном отражение основного объема кибератак на информационные системы и сети передачи данных. Информационный нейтралитет трактуется в аспекте политики международного доверия и сотрудничества в области использования новых средств коммуникации.

В Казахстане в документах используется понятие «электронные границы», имеющие отношение к суверенному праву государства на регулирование информационного пространства. Еще в 2011 г. Президент Нурсултан Назарбаев на саммите Шанхайской организации сотрудничества впервые публично заявил о электронном суверенитете и необходимости усилий по поддержанию электронных границ. В программе «Цифровой Казахстан»<sup>3</sup> используется концепция информационной безопас-

<sup>1</sup> Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы: постановление коллегии Минсвязи Респ. Беларусь от 30.09.2015 № 35 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-gov.by/zakony-i-dokumenty/strategiya-razvitiya-informatizacii-v-respublike-belarus-na-2016-2022-gody> (дата обращения: 07.10.2020).

<sup>2</sup> О Концепции информационной безопасности Республики Беларусь: постановление Совета Безопасности Респ. Беларусь от 18 марта 2019 г. № 1 [Электронный ресурс]. URL: [president.gov.by/uploads/documents/2019/1post.pdf](http://president.gov.by/uploads/documents/2019/1post.pdf) (дата обращения: 07.10.2020).

<sup>3</sup> Государственная программа «Цифровой Казахстан»: постановление Правительства Респ. Казахстан от 12 декабря 2017 г. № 827 [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalkz.kz/wp-content/uploads/2020/03/CK-rus.pdf> (дата обращения: 12.07.2020).

ности, содержание которой направлено на обеспечение защищенности электронных границ. Она включает в себя необходимость обеспечения борьбы с киберпреступностью, религиозным экстремизмом и терроризмом. В 2017 г. была разработана концепция безопасности страны «Киберщит Казахстана», целью которой является обеспечение информационной безопасности общества и государства в сфере информации и коммуникации, а также защита конфиденциальности граждан, когда они используют информационную и коммуникационную инфраструктуру.

Все эти национальные подходы к суверенному интернету включают в себя его ориентацию на обеспечение безопасности государства, общества и личности. В литературе такой суверенитет часто называют сильным суверенитетом в противоположность слабому. Слабый суверенитет относится к инициативам частного сектора по защите данных с акцентом на сочетание суверенитета данных с цифровыми правами, а сильный суверенитет относится к деятельности государства по управлению интернетом с акцентом на обеспечение национальной безопасности.

### **Дизайны управляющих институтов цифровизации и суверенизации интернета**

Структура институтов управления, которые разрабатывают и реализуют политику цифровизации и обеспечивают цифровой суверенитет в различных странах, строится с учетом многих факторов внутреннего и внешнего порядка. Они часто определяются доминирующей формой менталитета менеджмента, конкретной историей, культурой и стилем управления. Под структурой управленческих институтов мы подразумеваем сознательную и преднамеренную попытку определить цели политики и связать их с инструментами или средствами, которые, как ожидается, помогут реализовать эти цели [19, р. 292]. Существует несколько подходов к классификации институтов проектного менеджмента цифровизации. Один из подходов предполагает нацеливание на государственные уровни, которые обеспечивают общую координацию усилий по цифровизации. Здесь могут выделяться замыслы централизованного правительства, уполномоченного государственного органа или специально созданного органа централизованного управления. Второй подход берет за основу взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества в процессе разработки и реализации политик цифровизации. Отсутствие такого взаимодействия часто порождает технократический подход, выражающийся в невольном авторитаризме. Есть сторонники идеи широкого плюрализма участников взаимодействия в управлении цифровизацией. Однако, как подчеркивает Мэдлин Карр, «одна из фундаментальных проблем нынешних договоренностей состоит в том, что вместо того, чтобы распределять власть среди широкого круга участников, принцип многостороннего участия усиливает существующую динамику власти, которая с самого начала была „встроена“ в модель» [14, с. 658]. Все исследованные страны характеризуются централистическим дизайном институтов управления с акцентом на государстве. Однако есть элементы мультилатерализма и мультистейкхолдизма.

**Система централизованного управления цифровизацией в России.** Российская политика формирования системы управления цифровизацией, включая обеспечение цифрового суверенитета, основана на убеждении, что текущее распределение между странами ресурсов, необходимых для обеспечения безопасного и стабильного функционирования интернета, не позволяет реализовать совместное справедливое управление, основанное на принципах доверия<sup>1</sup>. Следовательно, Россия ориентиро-

<sup>1</sup> О Доктрине информационной безопасности Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 5 декабря 2016 г. № 646 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2016/12/06/doktrina-infobezobasnost-site-dok.html> (дата обращения: 07.06.2020).

вана прежде всего на формирование национальной системы управления процессом цифровизации всех сторон общественной жизни и защиты информационного пространства для обеспечения национального суверенитета. Эта национальная система, по сути, состоит из трех подсистем: (1) управление национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации»; (2) система защиты информации; (3) национальная система управления российским сегментом сети интернет.

Структура первой подсистемы определена Постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г.<sup>1</sup> Ее содержательные компоненты и принципы организаций указывают на то, что система организована по смешанному принципу, который включает государственную централизацию, элементы многосторонности и государственно-частного партнерства. Этой подсистемой руководит Президиум Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам. Подсистема состоит из трех блоков: Правительственная комиссия по цифровому развитию с соответствующими структурами управления, отраслевые органы цифровизации, а также автономные некоммерческие организации цифровой экономики, в формировании которых наряду с государством участвует бизнес. В данной подсистеме ослаблена роль гражданского общества.

В систему защиты информации входят все основные органы государственной власти, а также частные и негосударственные структуры и организации, обеспечивающие информационные процессы в стране. По сути, эта система представляет собой всю политическую и административную структуру государства, а также бизнеса и СМИ в аспекте реализации задач суверенитета Российской Федерации в информационной сфере.

Наконец, создание национальной системы управления российским сегментом сети интернет активизировалось с принятием так называемого Закона о «Суверенном интернете» — неофициальное название Федерального закона от 1 мая 2019 г.<sup>2</sup>, который предусматривает создание национальной системы маршрутизации интернет-трафика, инструментов централизованного управления и др. В соответствии с ним в системе управления связью происходит ряд перестановок, повышающих роль Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), строится национальная система доменных имен, операторы связи обязуются установить государственное оборудование в точках обмена трафиком для анализа и фильтрации трафика (Deep Packet Inspection; DPI) внутри страны и линий связи, пересекающих Россию на границе и т. д. Роскомнадзор заменил в 2020 г. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в качестве одного из учредителей основного координирующего органа в сфере национальных доменных имен — Координационный центр доменов .RU/.РФ (<https://cctld.ru/about/>). Задачи этого центра включают в себя как обеспечение качества и доступности услуг регистрации доменных имен в российских национальных доменах, так и совершенствование правил регистрации, организация деятельности регистраторов и их аккредитация. К ним также относятся техническое и технологическое обеспечение работы DNS для национальных доменов; обеспечение целостности, непрерывности, стабильности, устойчивости и защищенности функционирования российского национального сегмента сети интернет; содействие повышению безопасности использования интернета и расширению ис-

<sup>1</sup> О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72190034/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>2</sup> О внесении изменений в Федеральный закон «О связи» и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации»: федер. закон Рос. Федерации от 1 мая 2019 г. № 90-ФЗ [Электронный ресурс]. URL <https://rg.ru/2019/05/07/fz90-dok.html> (дата обращения: 12.10.2020).

пользования интернета в России в интересах различных интернет-пользователей. Россия участвует в международных структурах, обеспечивающих регулирование глобальных процессов в развитии интернета. В частности, проводятся национальные Российские форумы по управлению интернетом (<https://rigf.ru/>), в основе которых лежит идея мультистейкхолдизма. Было проведено десять таких форумов с участием государства, бизнеса и гражданского общества. В 2025 г. в России планируется очередной 20-й Форум ООН по управлению интернетом (IGF 2025).

Причастность России к использованию электронных технологий иногда описывается как способность системы повышать уровень управления посредством контроля, что приводит к непреднамеренному цифровому авторитаризму [20]. Однако, на наш взгляд, это скорее смешанная конструкция политических институтов и взаимодействий со значительными элементами централизации и технократизма.

### **Казахстанская система управления сервисной моделью для цифровизации.**

В отличие от России в Казахстане принята пусть и централизованная, но с большим участием бизнеса и гражданского общества система управления ИТ, основанная на цифровизации. Это можно назвать умеренным мультистейкхолдизмом. Республика активно участвует в международных организациях и форумах по управлению интернет-пространством, в частности являясь важным организатором и участником Центрально-Азиатского форума по управлению интернетом.

24 октября 2015 г. в Казахстане был принят закон «Об информатизации»<sup>1</sup>. Основная идея нового Закона — переход государственных органов на сервисную модель информатизации. *Сервисная модель основана на концепции многостороннего сотрудничества заинтересованных сторон для управления информатизацией.* В этой связи она рассматривается как централизованный подход в информатизации государственных органов, основанный на предоставлении государственным органам информационно-коммуникационных услуг оператором информационно-коммуникационной инфраструктуры «электронного правительства» с привлечением владельцев информационно-коммуникационной инфраструктуры и сервисных программных продуктов. Государство переходит от капитальных затрат на создание собственной инфраструктуры и создание собственных информационных продуктов к расходам на использование информационной инфраструктуры и продуктов с участием бизнеса. В связи с этим в новом Законе об информатизации прямо предусмотрено, что создание и развитие информационно-коммуникационных услуг в рамках сервисной модели может осуществляться как за счет бюджетных средств, так и из других источников, в том числе на основе государственно-частного партнерства.

Что касается механизма с участием многих заинтересованных сторон для управления процессом информатизации, он включает в себя ряд авторитетных институтов власти и развития и функций, связанных как с внедрением цифровых технологий, так и с обеспечением информационной безопасности с учетом цифрового суверенитета. В этом централизованном механизме можно выделить актуальную государственную систему управления информацией и безопасностью, формирование в ней институтов и функций для развития и внедрения ИКТ с участием бизнеса, а также на современном этапе подключения гражданского общества для участия в цифровизации в виде специального института цифровых комиссаров. Фактическая государственная система управления информацией и безопасностью включает правительство республики, которое отвечает за политику информатизации и формирование ее институтов. Здесь необходимо выделить уполномоченный орган в сфере информатизации, в который входит Министерство цифрового развития,

<sup>1</sup> Об информатизации (с изменениями и дополнениями по состоянию на 25.06.2020 г.): закон Республики Казахстан от 24 ноября 2015 года № 418-V [Электронный ресурс]. URL [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=33885902](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=33885902) (дата обращения: 22.07.2020).

инноваций и аэрокосмической промышленности, созданное в 2016 г. Именно на него ложится задача координации работ по формированию политики импортозамещения в области производства новой цифровой техники и программ, а также по вопросам обеспечения безопасности в информационном пространстве. В этой связи отмечаются ряд сложностей с реализацией этой политики, касающихся кадровой, финансовой и производственной ее составляющих [1, с. 96]. Второе важное государственное учреждение — агентство информационной безопасности. В его состав входит Комитет государственной безопасности республики, под общим руководством которого находится республиканское государственное предприятие «Государственная техническая служба». Именно последний выполняет функции Национального координационного центра информационной безопасности. Наконец, государство формирует ряд институтов для развития цифровизации с участием бизнеса. К ним относятся, в частности, Национальный институт ИКТ, сервисный интегратор электронного правительства, оператор информационно-коммуникационной инфраструктуры электронного правительства, Международный технопарк «Астана Хаб». Важным центром координации национального сегмента интернета выступает «Казахский центр сетевой информации» (KazNIC), который был создан в 1999 г. как некоммерческая организация. Центр выступает важным звеном координации движения сетевой информации, управления и контроля использования национальных доменных имен, устанавливает, публикует и администрирует правила их использования, поддерживает их регистрацию, обеспечивает процедуры авторизации изменений зарегистрированных доменных имен и выполняет еще ряд дополнительных задач подобного профиля.

**Система управления процессом информатизации Беларуси.** Система управления процессом информатизации и институциональная структура развития информатизации разработаны в Стратегии развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 гг.<sup>1</sup> По сравнению с Россией, система, хотя и централизованная и в которой доминирует государство, имеет явное желание включать в себя элементы механизма многостороннего партнерства для управления сетями. Основными принципами системы являются: централизация управления процессами формирования, реализации и сопровождения программ в области информатизации; согласование интересов всех заинтересованных сторон (различных ветвей и уровней власти и управления, бизнеса, исследовательского сектора, гражданского общества) в рамках программ информатизации; качественная независимая техническая экспертиза программ и проектов информатизации; постоянный мониторинг, оценка результатов и корректировка планов. В Беларуси прошли четыре национальных Форума по управлению интернетом, она сотрудничает по этому вопросу с рядом пограничных государств и международными структурами.

Институциональная структура, реализующая эти принципы, сформирована из следующих государственных органов и организаций: Совет по развитию информационного общества при Президенте Республики Беларусь; Оперативно-аналитический центр при Президенте Республики Беларусь; Министерство связи и информатизации Республики Беларусь; Национальная академия наук Беларуси; Государственный военно-промышленный комитет Республики Беларусь; сеть базовых организаций по информатизации.

Администратором национальной доменной зоны Беларуси выступает Оперативно-аналитический центр при Президенте Республики Беларусь (<https://oac.gov.by/>).

<sup>1</sup> Стратегия развития информации в Республике Беларусь на 2016–2022 гг.: постановление коллегии Минсвязи Респ. Беларусь от 30.09.2015 № 35[Электронный ресурс]. URL: <http://e-gov.by/zakony-i-dokumenty/strategiya-razvitiya-informatizacii-v-respublike-belarus-na-2016-2022-godu> (дата обращения: 07.10.2020).

Он был создан в 2008 г. и относится к государственным органам, осуществляющим регулирование, связанное с защитой государственной информации. В 2010 г. ему были переданы функции независимого регулятора в сфере информационно-коммуникационных технологий.

## Заключение

Исследование процессов организации управления государственной политикой цифровизации в трех странах ЕАЭС демонстрирует, что с общей стратегией выбора политических целей цифровизации и акцентом на цифровой суверенитет каждая страна вносит свой вклад в интерпретацию базовых концепций и разработку дизайна политических институтов для управления этим процессом. Цифровой суверенитет, понимаемый как верховенство государства в организации национального информационного пространства, находит свое выражение прежде всего в организации информационной безопасности. Вместе с тем цифровой суверенитет предполагает создание собственной технологической и инфраструктурной базы, организацию и защиту данных, развитие национальных платформ государственного управления. Эти вопросы решаются в исследуемых странах с разной интенсивностью. Наибольший прогресс наблюдается у нас в России, но другие страны постепенно реализуют соответствующие задачи. Для их эффективной реализации были созданы собственные разработки для управления процессом цифровизации в целом и обеспечения цифрового суверенитета в частности. Россия здесь использует централизованный контроль. Беларусь склонна к ограниченному многостороннему подходу. Казахстан ориентирован на умеренное сотрудничество заинтересованных сторон. Интересно, что институты поддержания цифрового суверенитета с акцентированием роли бизнеса и гражданского общества четко прописаны в системе управления цифровизацией в Беларуси и Казахстане, но имеют некоторую общую постановку в России. Вместе с тем, если мы понимаем цифровой суверенитет шире, чем обеспечение информационной безопасности, то все представленные проекты управляющих институтов цифровизации обеспечивают эту цель.

## Литература

1. Асадова З. А. Состояние и стратегии обеспечения информационной безопасности в странах Центральной Азии: на примере Республики Казахстан // Вестник МГИМО-Университета. 2016. № 6 (51). С. 92–96.
2. Бухарин В. В. Компоненты цифрового суверенитета Российской Федерации как техническая основа информационной безопасности // Вестник МГИМО-Университета. 2016. № 6 (51). С. 76–91.
3. Даниленков А. В. Государственный суверенитет Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети интернет // Русский закон. 2017. № 7 (128). С. 154–165.
4. Джойс Е. А., Симаков А. А. Цифровой суверенитет и правовое регулирование пиринговых платежных систем // Научный Вестник Омской академии МВД России. 2018. № 3 (70). С. 54–60.
5. Ефремов А. А. Формирование концепции информационного суверенитета государства // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2017. № 1. С. 201–215.
6. Кучерявый М. М. Государственная политика информационного суверенитета России в условиях современного глобального мира // Управленческое консультирование. 2014. № 9 (69). С. 12–18.
7. Саркисян Т. Цифровую трансформацию стран ЕАЭС должны осуществлять вместе // Сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasian-commission.org/ru/nae/news/Pages/31-01-2020-4.aspx> (дата обращения: 10.06.2020).
8. Становление и развитие цифровой трансформации и информационного общества (IT-страны) в Республике Беларусь / под ред. В. Г. Гусакова. Минск : Белорусская книга, 2019.

9. Терентьева Л. В. Принципы установления территориальной юрисдикции государства в киберпространстве // *Русский закон*. 2019. № 7 (152). С. 119–129.
10. Черняк Л. Ю. К вопросу о понятии информационного суверенитета: теоретический и сравнительно-правовой анализ // *Сибирский юридический Вестник*. 2012. № 3 (58). С. 117–122.
11. Adee S. The global internet is disintegrating. What comes next? BBC: Future Now. 2019, 15 May [Электронный ресурс]. URL <http://www.bbc.com/future/story/20190514-the-global-internet-is-disintegrating-what-comes-nex> (дата обращения: 12.06.2020).
12. Brokeš F. Russia's sovereign internet. Central European Financial Observer. 2018, 24 September [Электронный ресурс]. URL <https://financialobserver.eu/cse-and-cis/russias-sovereign-internet/> (дата обращения: 15.05.2020).
13. Budnitsky S., Jia L. Branding Internet sovereignty: Digital media and the Chinese–Russian cyberalliance // *European Journal of Cultural Studies* 2018. Vol. 21. N 5. P. 594–613.
14. Carr M. Power Plays in Global Internet Governance // *Millennium: Journal of International Studies*. 2015. Vol. 43. N 2. P. 640–659.
15. Christou G., Simpson S. The European Union, multilateralism and the global governance of the Internet // *Journal of European Public Policy*. 2011. Vol. 18. N 2. P. 241–257.
16. Clement A. Canadian Network Sovereignty: A Strategy for Twenty-First-Century National Infrastructure Building. 2018, 26 March. URL <https://www.cigionline.org/articles/canadian-network-sovereignty> (дата обращения: 11.09.2020).
17. DeNardis L. *The Global War for Internet Governance*. New Haven, Connecticut : Yale University Press, 2015.
18. Hofmann J. Multi-stakeholderism in Internet governance: putting a fiction into practice // *Journal of Cyber Policy*. 2016. Vol. 1. N 1. P. 29–49.
19. Howlett M. *Designing Public Policies. Principles and Institutions*. New York : Routledge, 2015.
20. Morgus R. The Spread of Russia's Digital Authoritarianism // *Artificial Intelligence, China, Russia, and the Global Order* / ed. Wright N. D. Maxwell Air Force Base : Air University Press, 2019.
21. Shen Y. Cyber Sovereignty and the Governance of Global Cyberspace // *Chinese Political Science Review*. 2016. Vol. 1. N 1. P. 81–93.
22. Solum L. B. Models of Internet Governance (September 3, 2008). Illinois Public Law Research Paper N 07-25, U Illinois Law & Economics Research Paper N LE08-027 [Электронный ресурс]. URL <https://ssrn.com/abstract=1136825> (дата обращения: 11.09.2020).
23. *United Nations E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2020.

#### Об авторе:

**Сморгунов Леонид Владимирович**, профессор кафедры политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор философских наук, профессор; [lsvmorgunov@gmail.com](mailto:lsvmorgunov@gmail.com)

#### References

1. Asadova Z. A. State and strategies for ensuring information security in the countries of Central Asia: on the example of the Republic of Kazakhstan // *Bulletin of MGIMO-University [Vestnik MGIMO-Universiteta]*. 2016. N 6 (51). P. 92–96. (In rus)
2. Bukharin V. V. Components of digital sovereignty of the Russian Federation as a technical basis for information security // *Bulletin of MGIMO-University [Vestnik MGIMO-Universiteta]*. 2016. N 6 (51). P. 76–91. (In rus)
3. Danilenkov A. V. State sovereignty of the Russian Federation in the information and telecommunications network of the Internet // *Russian law [Russkii zakon]*. 2017. N 7 (128). P. 154–165. (In rus)
4. Joyce E. A., Simakov A. A. Digital sovereignty and legal regulation of peer-to-peer payment systems // *Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Nauchnyi Vestnik Omskoi akademii MVD Rossii]*. 2018. N 3 (70). P. 54–60. (In rus)
5. Efremov A. A. Formation of the concept of information sovereignty of the state // *Law. Journal of the Higher School of Economics [Pravo. Zhurnal Vyshei shkoly ekonomiki]*. 2017. N 1. P. 201–215. (In rus)
6. Kucheryavyy M. M. State policy of information sovereignty of Russia in the modern global world // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2014. N 9 (69). P. 12–18. (In rus)

7. Sargsyan T. The digital transformation of the EAEU countries should be carried out together [Electronic resource] // Website of the Eurasian Economic Commission. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/31-01-2020-4.aspx> (date of address: 10.06.2020). (In rus)
8. Formation and development of digital transformation and information society (IT-countries) in the Republic of Belarus / edited by V.G. Gusakova. Minsk: Belarusian Book, 2019. (In rus)
9. Terentyeva L.V. Principles of establishing the territorial jurisdiction of the state in cyberspace // Russian law [Russkii zakon]. 2019. N 7 (152). P. 119–129. (In rus)
10. Chernyak L.Yu. On the question of the concept of information sovereignty: theoretical and comparative legal analysis // Siberian Legal Bulletin [Sibirskii yuridicheskii Vestnik]. 2012. N 3 (58). P. 117–122. (In rus)
11. Adee S. The global internet is disintegrating. What comes next? BBC: Future Now. 2019, 15 May [Electronic resource]. URL <http://www.bbc.com/future/story/20190514-the-global-internet-is-disintegrating-what-comes-nex> (date of address: 12.06.2020).
12. Brokeš F. Russia's sovereign internet. Central European Financial Observer. 2018, 24 September [Electronic resource]. URL <https://financialobserver.eu/cse-and-cis/russias-sovereign-internet/> (date of address: 15.05.2020).
13. Budnitsky S., Jia L. Branding Internet sovereignty: Digital media and the Chinese–Russian cyberalliance // European Journal of Cultural Studies 2018. Vol. 21. N 5. P. 594–613.
14. Carr M. Power Plays in Global Internet Governance // Millennium: Journal of International Studies. 2015. Vol. 43. N 2. P. 640–659.
15. Christou G., Simpson S. The European Union, multilateralism and the global governance of the Internet // Journal of European Public Policy. 2011. Vol. 18. N 2. P. 241–257.
16. Clement A. Canadian Network Sovereignty: A Strategy for Twenty-First-Century National Infrastructure Building. 2018, 26 March. URL <https://www.cigionline.org/articles/canadian-network-sovereignty> (date of address: 11.09.2020).
17. DeNardis L. The Global War for Internet Governance. New Haven, Connecticut : Yale University Press, 2015.
18. Hofmann J. Multi-stakeholderism in Internet governance: putting a fiction into practice // Journal of Cyber Policy. 2016. Vol. 1. N 1. P. 29–49.
19. Howlett M. Designing Public Policies. Principles and Institutions. New York : Routledge, 2015.
20. Morgus R. The Spread of Russia's Digital Authoritarianism // Artificial Intelligence, China, Russia, and the Global Order / ed. Wright N.D. Maxwell Air Force Base : Air University Press, 2019.
21. Shen Y. Cyber Sovereignty and the Governance of Global Cyberspace // Chinese Political Science Review. 2016. Vol. 1. N 1. P. 81–93.
22. Solum L.B. Models of Internet Governance (September 3, 2008). Illinois Public Law Research Paper N 07-25, U Illinois Law & Economics Research Paper N LE08-027 [Electronic resource]. URL <https://ssrn.com/abstract=1136825> (date of address: 11.09.2020).
23. United Nations E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. New York : United Nations, 2020.

**About the author:**

**Leonid V. Smorgunov**, Professor of the Chair of the Political Governance at the St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Philosophy), Professor; [lvsorgunov@gmail.com](mailto:lvsorgunov@gmail.com)

## Предпосылки выбора Финляндии в пользу членства в НАТО (исторический аспект)

Мюллер А. М., Погодин С. Н.\*

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*pogodin56@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Дискуссии о вступлении Финляндии в НАТО начались в конце XX века. С вступлением Финляндии в 1995 г. в Европейский союз остро встал вопрос о ее вхождении в НАТО. Страна активизировала свое сотрудничество с Альянсом. При этом оно осуществлялось в различных формах, простиравшихся от закупок вооружения до участия в миротворческих операциях. В настоящее время Финляндия в поисках новых возможностей обеспечения собственной безопасности продолжает курс на сближение с НАТО и выработку реалистичных механизмов взаимодействия с этой организацией.

*Ключевые слова:* Финляндия, Россия, Швеция, Эстония, НАТО, национальная безопасность, оборона, международное сотрудничество

**Для цитирования:** Мюллер А. М., Погодин С. Н. Предпосылки выбора Финляндии в пользу членства в НАТО (исторический аспект) // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 40–48.

## Background of Finland's Choice for NATO Membership (Historical Aspect)

Aili M. Muller, Sergey N. Pogodin\*

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation; \*pogodin56@mail.ru

### ABSTRACT

Discussions about Finland's accession to NATO began in the late twentieth century. The greatest activity on the issue of Finland's membership in the Alliance was the country's accession to the European Union. Finland has stepped up cooperation with NATO in various forms, ranging from arms purchases to participation in peacekeeping operations. At present, Finland is trying to find new ways to ensure its own security.

*Keywords:* Finland, Russia, Sweden, Estonia, NATO, national security, defense, international cooperation

**For citing:** Muller A. M., Pogodin S. N. Background of Finland's Choice for NATO Membership (Historical Aspect) // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 40–48.

---

По мнению известных финских аналитиков О. Юссила, С. Хентилиа, Ю. Невакиви, распад СССР стал отправной точкой для Финляндии в переоценке своего места в мировой политике и к повороту на Запад. После вступления Финляндии в 1995 г. в Европейский союз, последовали дискуссии о вступлении страны в НАТО. Эти дискуссии привели к исключению понятия «нейтралитет» в политическом лексиконе и замены его на термины «неприсоединение», «надежная обороноспособность» [7, с. 411], «достаточную оборонную мощность» [7, с. 420]. Появление новых терминов не подразумевает стремление Финляндии к полноправному членству в НАТО, а говорит о предпочтении сотрудничества по линии партнерских программ.

Дискуссии вокруг вступления Финляндии в НАТО не прекращаются. По нашему мнению, после «аннексии Крыма Россией» и «действий России в Восточной Украине» у некоторых финских политиков появились дополнительные аргументы в защиту и обоснование курса на дальнейшее сближение страны с НАТО. Деятельность России подверглась переоценке, украинские события позволили сформировать представление о том, что «Россия может стать не гипотетической, а реальной угрозой не только для Финляндии, но и для Европейского Союза в целом» [17]. Проанализировать историю взаимодействия Финляндии с Североатлантическим альянсом и понять, почему дискуссии о вступлении в НАТО не прекращаются до сих пор, — цель данной статьи.

В 1992 г. был подписан договор между Финляндией и Россией, определивший отношения между двумя странами. В новом договоре отсутствовал пункт, запрещавший Финляндии вступать в военный или политический союз с третьей стороной<sup>1</sup>. Следовательно, Финляндия получала больше свободы в политическом выборе и независимости на международной арене. В 1992 г. Финляндия подписала Маастрихтский договор (The Treaty of Maastricht), предусматривающий трансформацию Европейского сообщества в экономический, валютный и политический союз, и одновременно подала заявку о членстве в Европейский союз (ЕС).

Вступление Финляндии в ЕС остро поставило вопрос и о вхождении страны в НАТО. Финские историки О. Юссила, С. Хентилия, Ю. Невакиви связывают это положение с началом изменения оборонного бюджета страны. Финляндия в конце 1990-х гг. закупила 64 американских истребителя F/A-18 «Хорнет» на сумму 2 млрд долл. США [7, с. 427]. Финский Парламент поддержал эту закупку. Однако, по мнению финского историка Х. Мейнандера, в Хельсинки нашлись достаточно многочисленные противники закупки самолетов. Они обвиняли руководство страны в нежелательном сближении с НАТО [5, с. 328].

Противники сближения Финляндии с НАТО использовали фактор близости страны с Россией как препятствие к сотрудничеству с Североатлантическим Альянсом. Они также считали, что участие в Альянсе приведет страну к международным конфликтам, чуждым интересам Финляндии [7, с. 421]. Президент Финляндии Тарья Халонен в начале своего руководства страной в 2000 г. отметила, что сделает все возможное, чтобы не допустить членства Финляндии в НАТО [2, с. 68]. В 2008 г. после ввода российских войск в Грузию, Т. Халонен с пониманием отнеслась к этим действиям [7, с. 423]. Напротив, Александр Стубб, занимавший в то время пост представителя Финляндии в ОБСЕ, резко высказался против действий России в Грузии, за что был обвинен в русофобстве [5, с. 329].

Финский историк Хенрик Мейнандер [5, с. 329] высказывает мнение, что целью закупки американских самолетов было не вхождение в НАТО, а максимальное приближение финского вооружения к стандартам Альянса. После приобретения самолетов финские пилоты были направлены на обучение в США, несколько истребителей, собранных на территории Финляндии, были поэтапно включены в спутниковую систему Альянса.

Следует отметить период с 1994 по 2000 г., когда президентом Финляндии был Мартти Ахтисаари, активный сторонник западной ориентации страны во внешней политике. Именно во время его управления страной Финляндия вошла в состав Европейского союза и был проведен референдум о вступлении страны в НАТО. Именно он принял решение о закупке американских самолетов.

<sup>1</sup> Договор между Российской Федерацией и Финляндской Республикой об основах отношений [Электронный ресурс]. URL: [http://www.mid.ru/BDOMP/spd\\_md.nsf/0/B13449DA112A635244257C6F0036E661](http://www.mid.ru/BDOMP/spd_md.nsf/0/B13449DA112A635244257C6F0036E661).

На основании вышесказанного можно сделать вывод: у Финляндии были внутренние предпосылки для сближения с НАТО, несмотря на различные точки зрения финских политиков по этому вопросу.

В 1992 г. Финляндия присоединилась к Североатлантическому совету сотрудничества, а в 1994 г. к программе «Партнерство ради мира»<sup>1</sup>. После преобразования Североатлантического совета сотрудничества в Совет Евро-Атлантического Партнерства (СЕАП) Финляндия активно присоединилась к работе этого органа. Работа СЕАП осуществляется на уровне послов, которые собираются каждый месяц, а также на уровне министров обороны и иностранных дел, встречающихся каждый год, и на уровне глав государств, встречи которых проходят раз в два или три года. Главной целью СЕАП является диалог о политике безопасности, контролирующей работу «Партнерства ради мира». В рамках программы «Партнерство ради мира» Финляндия имеет возможность выбирать «подходящие практические формы и сферы сотрудничества в соответствии со своими приоритетами». Следовательно, страна приобрела возможность сотрудничать с НАТО в различных сферах: от разрешения кризисных ситуаций до подготовки гражданских лиц к действиям в условиях чрезвычайных ситуаций, а также повысить международное сотрудничество и качество финской обороны<sup>2</sup>.

С 1995 г. Финляндия активно участвует в мероприятиях по урегулированию кризисных ситуаций, организованных НАТО и санкционированных ООН. Так, финский генерал командовал бригадой во время операции НАТО в Боснии и Герцеговине. Почти тысяча финских миротворцев участвовала в нескольких операциях, проводимых Альянсом.

Незадолго до покупки американских самолетов Финляндия сделала заявление о том, что ее политика обороны и безопасности не станет «обузой для ЕЭС/ЕС» [5, с. 322]. Однако в одном из исследований, посвященных политике безопасности Финляндии в рамках Евросоюза, подчеркивается, что, несмотря на приверженность Лиссабонскому договору, в Финляндии понимают, что ЕС не предназначен для поддержания коллективной безопасности [9].

Парадокс ситуации заключается в том, что в Финляндии, с одной стороны, готовятся законодательные условия к адаптации пункта о взаимопомощи (mutual assistance) по Лиссабонскому договору, но, с другой, — большинство стран-членов все больше обращает внимание на НАТО. Поэтому «судьба Договора об общей политике безопасности и обороны Европейского Союза (CFSP) в лучшем случае неясна» [9].

Финляндия в конце 1990-х гг. была готова вступить в НАТО. В Правительстве был подготовлен доклад о возможных последствиях полноправного членства страны в Североатлантическом альянсе. С точки зрения общей внешней политики и политики безопасности ЕС и участия в НАТО, Финляндия могла бы приобрести площадку для обсуждения общих вопросов безопасности и провести мероприятия по урегулированию кризисных ситуаций в Европе. Благодаря НАТО Финляндия имела бы более тесные связи с США и другими странами — членами Альянса<sup>3</sup>.

Трудно прогнозировать, как могли бы сложиться отношения с соседними странами в случае вступления Финляндии в НАТО. Однако, с одной стороны, характер двусторонних отношений с соседними странами зависит от природы отношений стран-соседей с НАТО. С другой стороны, отношения с третьей страной могут

<sup>1</sup> Effects of Possible NATO membership. 21 December 2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=157408&GUID=%7B71D08E6C-3168-439F-9C310326D1014C26%7D>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

иметь влияние на отношения страны-члена с Альянсом. В отношении России Финляндия могла бы стать членом «Совета Россия — НАТО» и выступать экспертом по России<sup>1</sup>.

В 2006 г. не было очевидных предпосылок для вступления Финляндии в НАТО [5, с. 332], хотя страна давно активно сотрудничала с Альянсом. Сотрудничество проходило без проблем, но уже тогда многие политики считали, что Финляндия не нуждается в гарантиях коллективной безопасности НАТО.

Важным фактором в международных отношениях является имидж страны. Вступление Финляндии в Евросоюз оказало большое влияние на положительный имидж страны на международной арене. По мнению финского аналитика Х. Мейландера, членство страны в НАТО едва ли повлияет на положительный имидж финского государства [5, с. 332]. Финляндия часто брала на себя роль посредника между западным миром и СССР и довольно успешно ее выполняла. Поэтому Финляндия могла бы и дальше продолжать играть роль посредника между Россией и НАТО.

Анализируя исторические предпосылки выбора вступления Финляндии в НАТО, следует проанализировать влияние стран Балтийского региона на политику Финляндии относительно Альянса. В этом вопросе следует остановиться на странах Балтии (Эстония, Латвия и Литва), России и Швеции. В отношении двух первых акторов у нас не возникает сомнений в определении их отношений с НАТО: у стран Балтии — позитивное, у России — негативное. В отношении Швеции ситуация аналогична финской. Такая ситуация неслучайна, как отмечают многие исследователи, «принято говорить, будто важнейшим условием мира в Северном регионе является политика неприсоединения Финляндии и Швеции» [3, с. 102].

Формула безопасности для Финляндии — неприсоединение, подходит и для стран Балтии, но ключевыми элементами их безопасности должны были бы стать Швеция и Финляндия [2, с. 70]. Однако условие вступления стран Балтии в НАТО противоречило интересам России [Там же]. В начале 2000-х гг. среди стран Северной Европы не было консенсуса по этому вопросу. Дания поддерживала решение стран Балтии вступить в НАТО, Финляндия указывала на важность сохранения хороших отношений с Россией, особенно для Эстонии и Латвии [11]. По мнению финской стороны, вступление стран Балтии в НАТО заставило бы Россию принять меры военного характера, что, безусловно, усилило бы напряженность в Балтийском регионе [2, с. 72].

Финские исследователи четко указывали, что страны Балтии стремятся присоединиться к «старому» НАТО, и мотивом их выбора является «российская угроза» [12]. Одновременно они подчеркивали, что Финляндия находится в более выгодном положении с точки зрения безопасности, чем Прибалтийские страны, поэтому Финляндия с пониманием относится к их выбору в пользу членства в НАТО [12]. На наш взгляд, подобная позиция Финляндии, когда, с одной стороны, странам Балтии советуют поддерживать хорошие отношения с Россией, а с другой стороны, понимают, что выбор в пользу НАТО обусловлен соображением поддержки государственной безопасности, которую эти страны не могут обеспечить самостоятельно, является противоречивой.

В 1992 г. был создан «Эстония – проект». Проект предусматривал оказание Финляндией помощи Эстонии в укреплении обороны, а именно в предоставлении финансовой помощи для наращивания обороноспособности и обеспечения военной подготовкой по западному образцу [11]. В 1994 г. при поддержке стран Северной

<sup>1</sup> Effects of Possible NATO membership. 21 December 2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=157408&GUID=%7B71D08E6C-3168-439F-9C310326D1014C26%7D>.

Европы был создан миротворческий батальон Baltbat. Страны Северной Европы должны были передать странам Балтии знания и навыки, полученные ими в ходе миротворческих операций. Проект сделал шаг вперед в перспективе вступления стран Балтии в НАТО. Гражданские реформы в этих странах способствовали созданию условий для обеспечения безопасности по западной линии [11].

В 2004 г. страны Балтии вступили в Европейский союз и в НАТО, по данным некоторых исследований, это произошло не без помощи стран Северной Европы [11].

Важным фактором, обеспечившим вступление стран Балтии в НАТО, стал факт давления на Финляндию со стороны США и западных союзников по Альянсу. Предусматривалось, что при вступлении Финляндии в НАТО она станет отвечать за безопасность Эстонии в случае возникновения конфликтной ситуации [12]. Такая «перспектива» снизила привлекательность вступления Финляндии в НАТО. Президент страны М. Ахтисаари совместно с Государственным секретарем США сделал заявление: «Страны Северной Европы не могут гарантировать безопасность Балтийских стран — только сдерживание США может им [странам Балтии — Авт.] помочь» [12].

События 2014 г. вскрыли старые геополитические опасения малых стран, которыми в случае конфликта будет тяжело обеспечивать сколько-нибудь независимую политику. По мнению финских исследователей, эта ситуация позволила Финляндии и Эстонии занять общую позицию по действиям России, поскольку обе страны проявляют приверженность либеральному мировому порядку и западным структурам обеспечения региональной безопасности [13].

Вместе с тем обе страны нередко критикуют друг друга: в Эстонии считают, что Финляндия «подлаживает» свою политику под Россию, а в Финляндии политику Эстонии в отношении России называют «ястребиной» [13]. Евросоюз не может обеспечить безопасность входящих в него стран не только из-за недостаточной военной мощи, но и из-за разных оценок некоторых событий. Это ярко проявилось в Эстонии во время кризиса вокруг «Бронзового солдата» в 2007 г. [13].

Присоединение Крыма к России, по нашему мнению, активизировало трансатлантические связи в Балтийском регионе. При этом США используют двусторонний подход: вначале они поощряют институциональный подход к решению проблемы, поддерживая субрегиональное сотрудничество в рамках Северо-Европейского оборонного сотрудничества — НОРДЕФКО (NORDEFKO); затем они усиливают двустороннее сотрудничество со странами, заинтересованными в развитии новых технологий и в модернизации их вооруженных сил [11]. В сентябре 2014 г. на саммите в Уэльсе был представлен план «Readiness Action Plan» (RAP). «План действий по готовности» (ПДП).

Согласно этому плану, по восточному периметру необходимо в течение 48–72 часов разместить боевые единицы НАТО для сдерживания России и приостановления конфликта на линии огня. В отношении с Финляндией, не входящей в НАТО, должно усиливаться военное двустороннее сотрудничество между Финляндией и США с целью закупки высокотехнологичных самолетов [11]. Отметим, что еще в 2012 г. Финляндия приобрела у США самые высокотехнологичные ракеты класса воздух — земля [11].

В последнее время вопрос об усилении роли Швеции в Балтийском регионе приобретает все большую актуальность. Однако в научной литературе отмечается «шведский военный парадокс», суть которого заключается в следующем: оставаться неприсоединившейся страной, но стремящейся к сотрудничеству в сфере обороны с другими [16]. Следовательно, Швеция укрепляет собственную обороноспособность, обеспечивает сотрудничество с Финляндией и США во время непосредственных боевых действий, выстраивая близкие отношения с НАТО и при этом сохраняя статус неприсоединившейся страны. Поводом для такой политики стали

проведенные Россией весной 2013 г. военные учения. Это заставило шведских политиков начать просчитывать собственную безопасность [16]. Следует отметить, что в последнее время отмечается снижение оппозиции шведского населения по отношению к НАТО.

После украинских событий между Финляндией и Швецией началось более активное сотрудничество в сфере обороны. Обе страны видят в этом сотрудничестве продолжение взаимодействия в рамках Евросоюза, НАТО и НОРДЕФКО. Плодотворное сотрудничество потребует усиления доверия между военными и политическими акторами, а также признания разных взглядов на проблему обеспечения безопасности в зависимости от того, насколько важную роль играет оборонная промышленность в формировании политики государственной безопасности и обороны [11]. В прогнозах относительно будущего такого союза подчеркивается возможность официально закрепить его созданием Оборонного союза Финляндии и Швеции (Defence Alliance Finland — Sweden (DAFS)) [11].

Еще в начале 2000-х гг. в финских политических кругах высказывалась мысль о том, что Россию можно институционально интегрировать в Запад, и тем самым демократизировать Россию [12]. На основании этого положения возникла идея создания Финляндией проектов: «Северное измерение» (СИ — совместная политика Европейского союза, Норвегии и Исландии), а также различных региональных организаций, схожих по целям и задачам. Финляндия рассматривала НАТО как площадку, где она могла бы проявить себя в качестве проводника интересов России, выступая при этом экспертом [12]. Однако со временем «Северное измерение» фактически прекратило свою работу, а деятельность международных региональных организаций осложнилась в связи с санкциями против России.

Принятая 31 декабря 2015 г. новая военная стратегия России получила освещение в финских средствах массовой информации. По мнению финских исследователей А. Раска и К. Пинвониemi, в стратегии отражено мировоззрение, в котором доминируют угрозы, статус России переоценивается, сотрудничество с Китаем и Индией выступает как часть поддержания стратегического баланса, что не сулит ничего хорошего либеральным и оппозиционным движениям [14]. В их работе «Восприятие угрозы влияет на оперативные доктрины: новая стратегия национальной безопасности России не дает больших надежд на сотрудничество» высказано беспокойство, что Россия все больше отворачивается от Запада, от демократизации. Следовательно, планы Финляндии не были осуществлены, и стране следует искать другие способы обезопасить себя.

В Финляндии всегда внимательно следили за политическими событиями в России. Реформы министерства внутренних дел и новые ограничительные законы, введенные Президентом России В. В. Путиным перед выборами 2012 г., были подвергнуты тщательному анализу [15]. Исследователи сходятся во мнении, что реформы в области обороны и министерства внутренних дел имели целью обновление системы организации сил безопасности [8]. Многие финские исследователи предполагают, что в России экономическая и политическая жизнь находится в стагнации, существует недостаток правового регулирования некоторых вопросов [10]. Если до Крымских событий на политическом уровне был интенсивный диалог, сейчас финская сторона предпочитает приезжать в Россию «для обсуждения некоторых вопросов двусторонних отношений», что наводит финских журналистов на отсылку к временам линии «Паасикиви — Кекконена», политики уступок [10].

Финляндия давно наладила сотрудничество с НАТО, начиная от закупок вооружения, заканчивая участием в миротворческих операциях. Поворот на Запад заставил ее найти новое решение вопроса в обеспечении собственной безопасности. Финляндия, называя себя «военной неприсоединившейся страной» (military non-aligned country), продолжает сотрудничество с НАТО [11]. Во-первых, страны ЕС

не стремятся полностью адаптировать положения CFSP, судьба которого остается неясной. В случае возникновения ситуации угрозы государственной безопасности Финляндия вынуждена взаимодействовать с НАТО.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Период с конца 1990-х гг. до 2003 г. характеризуется началом партнерских отношений Финляндии и НАТО. Социологические опросы конца 1996 г. показали, что население Финляндии выступает за активное участие страны в ЕС [6, с. 326]. Опрос общественного мнения в 2000 г. показал, что 60% граждан Финляндии связывают гарантии безопасности своей страны с договорами ЕС [1, с. 125]. Обеспечение безопасности Финляндии за счет сотрудничества с НАТО не рассматривалось финнами в качестве приоритета [6, с. 326]. Присоединение к Альянсу поддерживало только 16% опрошенных.

С 2003 по 2011 г. отношения Финляндии с НАТО определялись политикой Президента страны Тарьи Халонен, представителя Партии Центра, и премьер-министра Матти Ванханена — представителя Социал-демократической партии Финляндии. Их позицию, по мнению финских [7, с. 415] и российских [4, с. 33] экспертов, можно назвать как — «осторожная». Партия «Национальная коалиция», представленная Александром Струббе, проводила политику на присоединение Финляндии к НАТО.

В этот период лейтмотив финских политиков и экспертов сводился к следующему: «неприсоединение остается официальной политической линией правительства» и «вступление в эту организацию остается одной из потенциальных альтернатив, реализация которой возможна в том случае, если обстоятельства изменятся и вступление в нее будет оправдано» [6, с. 338].

Период с 2011 по 2014 г. можно охарактеризовать как «статус-кво плюс», характеризующийся как сочетание политики неприсоединения с активным сотрудничеством с НАТО.

## Литература

1. Болдырева Е. Л. Политика безопасности Финляндии на современном этапе // Международные отношения и диалог культур / под ред. И. Д. Осипова, С. Н. Погодина. СПб. : Изд-во Политехн. Ун-та, 2011. С. 115–127.
2. Дерябин Ю. С. Все ли так спокойно на севере Европы? // Северная Европа. 2003. № 4 (16). С. 68–79.
3. Дерябин Ю. С. Финляндия и НАТО // Международная жизнь. 2007. № 7-8. С. 102.
4. Межевич Н. М., Новикова И. Н. Финляндия и НАТО: как забвение уроков прошлого может привести к их повторению // Управленческое консультирование. 2016. № 4 (88). С. 27–39.
5. Мейнандер Х. История Финляндии. М. : Весь мир, 2008.
6. Песонен П., Риихинен О. Динамичная Финляндия / Пертти Песонен, Олави Риихинен ; пер. А. Рупасова ; Ин-т России и Вост. Европы, Хельсинки, С.-Петербург. Ин-т истории РАН. СПб. : Европейский дом, 2007. 383 с.
7. Юссила О., Хентила С., Невакиви Ю. Политическая история Финляндии. 1809–2009. М. : Весь мир, 2010.
8. Golts A. The protectors of Putin's vertical [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/207/protectors\\_of\\_putin\\_s\\_vertical/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/207/protectors_of_putin_s_vertical/).
9. Iso-Markku T. The EU as a source of security [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/en/publication/484/the\\_eu\\_as\\_a\\_source\\_of\\_security/](http://www.fiaa.fi/en/publication/484/the_eu_as_a_source_of_security/).
10. Kontinen J. Miehät Putinin takana — HS selvitti, kenellä on valta Kremlissä [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1426833140002>.
11. McNamara M. E., Nordenman M., Saloniemi-Pasternak C. Nordic-Baltic Security and US foreign policy: a durable transatlantic link [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/515/nordic-baltic\\_security\\_and\\_us\\_foreign\\_policy/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/515/nordic-baltic_security_and_us_foreign_policy/).
12. Pursiainen C., Saari S. Et tu Brute! Finland's NATO option and Russia [Электронный ресурс]. URL: [http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/ESDP/10734/ipublicationsdocument\\_singledocument/4e35ada3-fd0e-4856-9528-4670b84ca24c/en/doc\\_10765-290-en.pdf](http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/ESDP/10734/ipublicationsdocument_singledocument/4e35ada3-fd0e-4856-9528-4670b84ca24c/en/doc_10765-290-en.pdf).

13. Raik K., Aaltola M., Pynnömiemi K., Salonius-Pasternak C. Pushed together by external forces [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/473/pushed\\_together\\_by\\_external\\_forces/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/473/pushed_together_by_external_forces/).
14. Rasc A., Pynnöniemi K. Threat perception affects operational doctrines: Russia's new national security strategy does not provide much hope for cooperation [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/561/threat\\_perception\\_affects\\_operational\\_doctrines/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/561/threat_perception_affects_operational_doctrines/).
15. Roberts S. Russia's pressure politics: The Kremlin's uncompromising approach threatens political stability [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/301/russia\\_s\\_pressure\\_politics/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/301/russia_s_pressure_politics/).
16. Salonius-Pasternak C. The Swedish defence policy paradox [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/576/the\\_swedish\\_defence\\_policy\\_paradox/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/576/the_swedish_defence_policy_paradox/).
17. Rajamäki T. Presidentti Niinistö: Putinin tavoite on ylläpitää epävakautta [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1423277124444>.

#### Об авторах:

**Мюллер Айли Матвеевна**, старший преподаватель Высшей школы международных отношений Гуманитарного института Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [aili.muller@gmail.com](mailto:aili.muller@gmail.com)

**Погодин Сергей Николаевич**, директор Высшей школы международных отношений Гуманитарного института Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук, профессор; [pogodin56@mail.ru](mailto:pogodin56@mail.ru)

#### References

1. Boldyreva E. L. Finnish security policy at the present stage // International relations and dialogue of cultures / ed. I. D. Osipov, S. N. Pogodin. St. Petersburg: Publishing House of Polytechnic University, 2011. P. 115–127. (In rus)
2. Deryabin Yu. S. Is everything so calm in the north of Europe? // Northern Europe. 2003. N 4 (16). P. 68–79. (In rus)
3. Deryabin Yu. S. Finland and NATO // International Life. 2007. N 7-8. P. 102. (In rus)
4. Mezhevich N. M., Novikova I. N. Finland and NATO: how forgetting the lessons of the past can lead to their repetition // Administrative consulting. 2016. N 4 (88). P. 27–39. (In rus)
5. Meinander H. History of Finland. M. : The Whole World, 2008. (In rus)
6. Pesonen P., Riihinen O. Dynamic Finland / Pertti Pesonen, Olavi Riihinen; translation A. Rupasov ; Institute of Russia and Eastern Europe, Helsinki, St. Petersburg Institute of history of the Russian Academy of Sciences. St. Petersburg : European House, 2007. 383 p. (In rus)
7. Jussila O., Hentila S., Nevakivi J. Political history of Finland. 1809–2009. M. : The Whole World, 2010. (In rus)
8. Golts A. The protectors of Putin's vertical [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/207/protectors\\_of\\_putin\\_s\\_vertical/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/207/protectors_of_putin_s_vertical/).
9. Iso-Markku T. The EU as a source of security [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/en/publication/484/the\\_eu\\_as\\_a\\_source\\_of\\_security/](http://www.fiaa.fi/en/publication/484/the_eu_as_a_source_of_security/).
10. Kontinen J. Miehiet Putinin takana — HS selvitti, kenellä on valta Kremlissä [Electronic resource]. URL: <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1426833140002>.
11. McNamara M. E., Nordenman M., Salonius-Pasternak C. Nordic-Baltic Security and US foreign policy: a durable transatlantic link [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/515/nordic-baltic\\_security\\_and\\_us\\_foreign\\_policy/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/515/nordic-baltic_security_and_us_foreign_policy/).
12. Pursiainen C., Saari S. Et tu Brute! Finland's NATO option and Russia [Electronic resource]. URL: [http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/ESDP/10734/ipublicationsdocument\\_singledocument/4e35ada3-fd0e-4856-9528-467ob84ca24c/en/doc\\_10765-290-en.pdf](http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/ESDP/10734/ipublicationsdocument_singledocument/4e35ada3-fd0e-4856-9528-467ob84ca24c/en/doc_10765-290-en.pdf).
13. Raik K., Aaltola M., Pynnömiemi K., Salonius-Pasternak C. Pushed together by external forces [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/473/pushed\\_together\\_by\\_external\\_forces/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/473/pushed_together_by_external_forces/).
14. Rasc A., Pynnöniemi K. Threat perception affects operational doctrines: Russia's new national security strategy does not provide much hope for cooperation [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/561/threat\\_perception\\_affects\\_operational\\_doctrines/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/561/threat_perception_affects_operational_doctrines/).
15. Roberts S. Russia's pressure politics: The Kremlin's uncompromising approach threatens political stability [Electronic resource]. URL: [http://www.fiaa.fi/fi/publication/301/russia\\_s\\_pressure\\_politics/](http://www.fiaa.fi/fi/publication/301/russia_s_pressure_politics/).

16. Saloniemi-Pasternak C. The Swedish defence policy paradox [Electronic resource]. URL: [http://www.fia.fi/fi/publication/576/the\\_swedish\\_defence\\_policy\\_paradox/](http://www.fia.fi/fi/publication/576/the_swedish_defence_policy_paradox/).
17. Rajamäki T. Presidentti Niinistö: Putinin tavoite on ylläpitää epävakautta [Electronic resource]. URL: <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1423277124444>.

***About the authors:***

**Aili M. Muller**, Senior Lecturer at the Higher School of International Relations of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (Saint-Petersburg, Russian Federation); [aili.muller@gmail.com](mailto:aili.muller@gmail.com)

**Sergey N. Pogodin**, Director of Higher School of International Relations of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History), Professor; [pogodin56@mail.ru](mailto:pogodin56@mail.ru)

# Классификация показателей продовольственной безопасности и оценка их значения для политики Российской Федерации

*Жиряева Е. В.*

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

## РЕФЕРАТ

В статье исследуются показатели продовольственной безопасности, дается критический обзор Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации 2020 г. Исследование преследовало две цели: предложить новую систему показателей продовольственной безопасности и сформировать рекомендуемую группу показателей для Российской Федерации. В работе набор из 17 показателей продовольственной безопасности исследовался кластерным анализом. Анализ проводился в программе SPSS, метод выделения факторов: метод главных компонент, вращение варимакс с нормализацией Кайзера. Было получено 5 кластеров, которые дают 75% объясненной дисперсии. Первые два кластера получили названия «Благополучие, доступность базовых услуг» и «Потребление животной пищи». Остальные три кластера с трудом поддаются интерпретации. Результат исследования позволяет заключить, что достаточность питания должна иметь не только минимальные пороги, но и верхние пределы, поскольку связана с ожирением. Качество же питания, в частности, потребление белка животного происхождения, которое сокращает распространенность анемии, должно быть приоритетным среди показателей экономической доступности. В отношении продовольственной независимости установлено, что многие цели, установленные в Доктрине продовольственной безопасности 2020 г., уже достигнуты. Экономическая доступность продовольствия в России превышает потребление в странах, близких по уровню дохода, то же можно сказать о качестве и безопасности. Представление о физической доступности, изложенное в Доктрине, не соответствует международному подходу. В статье предложен набор из 9 показателей мониторинга продовольственной безопасности Российской Федерации: 1. продовольственной независимости (пороговые значения самообеспечения в производстве говядины и телятины, сливочного масла и сыра; стоимость импорта пищи в общем экспорте товаров); 2. экономической доступности (потребление рыбы; средняя обеспеченность белком животного происхождения; средняя достаточность питания с установленным верхним пределом; национальные диетические рекомендации; национальная стратегия здорового питания); 3. физической доступности (процент возделываемых земель, оборудованных для орошения); 4. качества и безопасности (процент населения, которому доступны санитарно-гигиенические услуги должного уровня).

*Ключевые слова:* продовольственная безопасность, продовольственная независимость, самообеспечение, экономическая доступность, физическая доступность, кластерный анализ

**Для цитирования:** Жиряева Е. В. Классификация показателей продовольственной безопасности и оценка их значения для политики Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 49–67.

## Food Security Indicators Classification and Assessment of Their Importance for the Policy of the Russian Federation

*Elena V. Zhiryayeva*

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

**ABSTRACT**

The article explores food security indicators and provides a critical review of the Food Security Doctrine of the Russian Federation of 2020. The study had two objectives: to propose a new system of food security indicators and to form a recommended group of indicators for the Russian Federation. In the work, a set of 17 indicators of food security were investigated by cluster analysis. The analysis was carried out in the SPSS program, the method of factors-selection is the method of the main components, the rotation is varimax with Kaiser normalization. Five clusters explaining 75% of the dispersion were obtained. The first two clusters were named "Well-being, availability of basic services" and "Consumption of animal food". The other three clusters are difficult to interpret. The result of the study concludes that average dietary energy supply adequacy should have not only minimum thresholds, but also upper limits, as it is related to obesity. The quality of nutrition, in particular the average supply of protein of animal origin, which reduces the prevalence of anaemia, should be a priority among indicators of availability. With regard to food independence, it has been established that many of the goals set out in the Food Security Doctrine 2020 have already been achieved. Economic availability of food in Russia exceeds consumption in upper-middle income countries, the same can be said about the quality and safety of food products. The notion of access set out in the Doctrine is inconsistent with the international approach. The following set of 9 indicators for monitoring food security of the Russian Federation is proposed: 1. food independence (self-sufficiency thresholds for beef and veal, butter and cheese; value of food imports over total merchandise exports); 2. availability (fish consumption; average supply of protein of animal origin; average dietary energy supply with the upper limit; national dietary recommendations; national healthy nutrition strategy); 3. access (percentage of arable land equipped for irrigation); 4. quality and safety (people using safely managed sanitation services).

**Keywords:** food security, food independence, self-sufficiency, availability, access, cluster analysis

**For citing:** Zhiryayeva E. V. Food Security Indicators Classification and Assessment of Their Importance for the Policy of the Russian Federation // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 49–67.

**Введение**

Продовольственная безопасность может оцениваться десятками показателей, начиная с таких общих, как коррупция<sup>1</sup>, политическая стабильность<sup>2</sup> или плотность дорог<sup>3</sup>. Понятие «безопасность» в составе категории «продовольственная безопасность» имеет двойственное содержание. Ряд показателей продовольственной безопасности непосредственно относится к благополучию населения (например, безопасность пищевых продуктов). Другие являются элементом национальной безопасности (например, продовольственная независимость). Можно выделить два набора показателей продовольственной безопасности международного уровня: индикаторы Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО)<sup>4</sup>, показатели, составляющие Глобальный индекс продовольственной безопасности, рассчитываемый группой The Economist Intelligence Unit<sup>5</sup>. Показатели, выделенные в Доктрине продо-

<sup>1</sup> Коррупция входит в группу показателей "availability" индекса "Global Food Security Index" [Электронный ресурс]. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>2</sup> Риск политической стабильности входит в группу показателей "availability" индекса "Global Food Security Index" [Электронный ресурс]. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>3</sup> Плотность железных дорог входит в группу показателей "access" индикаторов продовольственной безопасности ФАО [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9T9brNn1jF> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>4</sup> Food security indicators [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.XoM1EXJn1HY> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>5</sup> The Global Food Security Index [Электронный ресурс]. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (дата обращения: 30.03.2020).

вольственной безопасности Российской Федерации 2020 г. (Доктрина-2020)<sup>1</sup>, отражают национальные приоритеты в этой области. Однако с учетом уже достигнутого уровня жизни в Российской Федерации некоторые из них представляются избыточными, а другие, по которым Россия, как представляется, отстает от стран с близким уровнем развития, не контролируются вовсе. В Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации, принятой в январе 2020 г., дается поручение Правительству РФ определить систему показателей, которые позволили бы провести комплексную оценку обеспечения продовольственной безопасности. Это поручение делает актуальным наше исследование.

Как указывает в своей работе Фабио Гаetano Сантерамо [9], на протяжении десятилетий предлагались показатели для оценки продовольственной безопасности: от узких, характеризующих конкретные переменные (например, процент недоедающих детей, доля детей с недостаточным весом и т. д.) до сложных индексов, направленных на обобщение многочисленных аспектов (например, глобальный индекс голода и т. д.). Для систематизации показателей был принят ряд классификаций. Во-первых, показатели продовольственной безопасности могут обобщать информацию на различных уровнях (глобальном, национальном, уровне домашних хозяйств и индивидуальном). Во-вторых, показатели могут быть ориентированы на один или несколько аспектов продовольственной безопасности (наличие, доступ, использование и стабильность). В-третьих, их можно различить по статическим и динамическим признакам (первые учитывают только текущую статистику, последние обобщают изменяющиеся во времени статистические данные). В-четвертых, они могут отдавать предпочтение тому или иному виду информации [9].

### Индикаторы продовольственной безопасности ФАО

Показатели ФАО объединены в четыре логические группы: наличия (availability, 5 показателей), доступа (access, 8 показателей), стабильности (stability, 6 показателей) и использования (utilization, 11 показателей). Выбор показателей в базе ФАО «Food security indicators»<sup>2</sup> основан на мнении экспертов и ограничен данными, которые можно собрать по большинству стран. Полученный набор показателей, публикуемый ФАО, позволяет исследователям проводить сопоставления между регионами и во времени. Многие из этих показателей собираются и публикуются другими международными организациями, а ФАО заимствует их для своей базы. Развитие базы было связано с обновлением в 2015 г. целей устойчивого развития (ЦУР) до 2030 г. В частности, некоторые показатели использования были заменены официальными показателями ЦУР. Среди нововведений стоит назвать показатель умеренной и серьезной продовольственной безопасности, который появился в базе после упоминания в докладе «Состояние продовольственной безопасности и питания в мире — 2019» [16]. Поскольку уровень продовольственной безопасности — это интегральный показатель, основанный на группировке большого числа отдельных показателей, содержание продовольственной безопасности как единого понятия продолжает оставаться неопределенным. В литературе отмечается, что сложность взаимодействия четырех групп показателей ФАО порождает отсутствие продовольственной безопасности [14]. Кандель [7], обсуждая возможность применения показателей наличия, доступа, стабильности и использования для

<sup>1</sup> Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации. Указ Президента РФ от 21 января 2020 г. № 20 [Электронный ресурс]. URL: consultant.ru (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>2</sup> Food security indicators [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 30.03.2020).

управления продовольственной безопасностью, отметил, что продовольственная безопасность является плохо определенной, неоднозначной, спорной концепцией, чрезвычайно трудно применимой.

### **Глобальный индекс продовольственной безопасности**

Глобальный индекс продовольственной безопасности (ГИПБ)<sup>1</sup> выявляет основные проблемы доступности (affordability), наличия (availability), а также качества и безопасности продовольствия в 113 странах. Индекс представляет собой динамичную модель количественного эталонного анализа, построенную на основе 28 единичных показателей. 16 октября 2019 г. вышел седьмой ежегодный выпуск ГИПБ. Первая категория ГИПБ — «Доступность (affordability)» — оценивает способность потребителей приобретать продовольствие, их уязвимость перед ценовыми потрясениями и наличие программ и стратегий поддержки потребителей в случае возникновения потрясений. Вторая категория ГИПБ — «Наличие (availability)» позволяет оценить достаточность продовольственного снабжения в стране, риск нарушения поставок, возможности распространения результатов научно-исследовательских разработок на расширение сельскохозяйственного производства. Предполагается, что надежная сельскохозяйственная инфраструктура, устойчивое производство продовольствия и высокие темпы роста являются ключевыми факторами обеспечения продовольствием. Наличие продовольствия, по мнению авторов индекса, может быть увеличено за счет роста инвестиций в сельскохозяйственные НИОКР, совершенствования транспортной инфраструктуры, преодоления нестабильности и коррупции. С помощью последней категории — «Качество и безопасность» — можно оценить разнообразие и качество среднего рациона питания, а также безопасность пищевых продуктов.

Работа с группами показателей указанных двух баз затруднена тем, что три группы, обозначенные словами availability, affordability и access, могут быть переведены на русский язык одним словом — «доступность». Кроме того, если так называемая «физическая доступность», обеспеченная транспортной инфраструктурой, трактуется ФАО как показатель доступа (access), то в индексе ГИПБ она относится к категории «наличия (availability)». В ГИПБ нет группы показателей стабильности, поэтому политическая стабильность, например, рассматривается здесь как показатель «наличия (availability)». Понять такую логику становится сложно. Возникает потребность в поиске внутренних связей между показателями, выделении более «естественных» их групп.

### **Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации**

По мнению исследователей РАНХиГС, продовольственная безопасность в России понимается как обеспечение населения продуктами питания в пределах рекомендованных норм и постепенное импортозамещение — вытеснение импортных продуктов российскими [2]. Указом Президента РФ от 21 января 2020 г. № 20 была утверждена новая Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации. В Доктрине–2020 продовольственная безопасность определяется как продовольственная независимость Российской Федерации, гарантия физической и экономической доступности для каждого гражданина страны пищевой продукции, соответствующей обязательным требованиям, в объемах не меньше

<sup>1</sup> The Global Food Security Index [Электронный ресурс]. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (дата обращения: 30.03.2020).

рациональных норм потребления, необходимых для активного и здорового образа жизни.

В свою очередь продовольственная независимость определяется как уровень самообеспечения (табл. 1), имеющий пороговые значения в отношении:

- зерна — не менее 95%;
- сахара — не менее 90%;
- растительного масла — не менее 90%;
- мяса и мясопродуктов — не менее 85%;
- молока и молокопродуктов — не менее 90%;
- рыбы и рыбопродуктов — не менее 85% процентов;
- картофеля — не менее 95%;
- овощей и бахчевых — не менее 90%;
- фруктов и ягод — не менее 60%;
- семян основных сельскохозяйственных культур отечественной селекции — не менее 75%;
- соли пищевой — не менее 85%.

Показатели экономической и физической доступности в сопоставлении с двумя международными базами данных определены в табл. 1. Хотя показатели качества и безопасности пищевой продукции не выделены в отдельную группу, их упомянули в определении продовольственной безопасности (продукция должна соответствовать обязательным требованиям) и установили для них метод оценки.

Таблица 1

**Показатели продовольственной безопасности Российской Федерации и соответствующие показатели международных баз**

Table 1. Food security indicators of the Russian Federation and relevant indicators of international bases

Группа показателей	Индивидуальные показатели согласно Доктрине-2020	Соответствующие показатели ФАО	Соответствующие показатели ГИПБ
Продовольственной независимости	Отношение объема отечественного производства к объему внутреннего потребления, %	<i>Стабильность:</i> стоимость импорта пищи в общем экспорте товаров, %	<i>Доступность (Affordability):</i> импортные тарифы на сельскохозяйственную продукцию
Экономической доступности	Отношение фактического потребления на душу населения к рациональным нормам потребления	<i>Наличие (Availability):</i> средняя достаточность питания; средняя обеспеченность белком; средняя обеспеченность белком животного происхождения. <i>Утилизация:</i> распространенность ожирения среди взрослого населения, %	<i>Качество и безопасность:</i> наличие национальных планов и стратегий в области питания; национальные диетические рекомендации; доступность витамина А, железа, цинка, качество белка

Группа показателей	Индивидуальные показатели согласно Доктрине-2020	Соответствующие показатели ФАО	Соответствующие показатели ГИПБ
Физической доступности	Процентное отношение фактической обеспеченности населения торговыми объектами к установленным нормативам	<i>Доступ (Access):</i> плотность железнодорожных линий на 100 км <sup>2</sup>	<i>Наличие (Availability):</i> достаточность поставок; затраты государства на НИОКР в сельском хозяйстве; качество транспортной инфраструктуры; инфраструктура ирригации
Качества и безопасности	Удельный вес проб пищевой продукции, не соответствующих обязательным требованиям, в общем объеме исследованных проб	<i>Использование:</i> процент населения, которому доступны услуги должного уровня по поставке питьевой воды; процент населения, которому доступны санитарно-гигиенические услуги должного уровня	<i>Качество и безопасность:</i> процент населения с доступом к питьевой воде

## Обзор литературы

В научной литературе имеется достаточное количество публикаций, посвященных рассматриваемой теме. Проблема продовольственной безопасности не имеет общепризнанной формулировки, продолжаются споры относительно того, какие данные важны, какие модели приемлемы [12]. В рамках усилий по разработке общей меры продовольственной безопасности особое внимание уделяется аспектам физического доступа (access) к продовольствию [14]. Наблюдается переход от измерения наличия продовольствия (экономической доступности, availability) к доступу, который связан с распределением продовольствия [15]. Первые исследования физической доступности появились в начале 1990-х годов. К. Радимер и его коллеги [13] провели исследование среди женщин с низким уровнем дохода в Соединенных Штатах. Результаты позволили создать теоретическую конструкцию «отсутствия продовольственной безопасности» [6]. В целом данное исследование выявило четыре основных элемента отсутствия продовольственной безопасности: сокращение количества продуктов питания; сокращение их разнообразия, беспокойство, связанное с их уменьшением, а также то, как люди реагируют на свое положение [10].

Литература по проблеме нищеты, касающаяся многомерной бедности, остается ориентиром для отбора показателей в ряде исследований [8]. Интересным представляется сравнение национальных подходов, принятых в РФ и Беларуси [5]. В Беларуси, например, экономическая доступность продовольствия прямо определена как обеспеченность населения по доходам, что отражено и в работах российских исследователей, но выражено иначе в новой Доктрине Российской Федерации. То, что в этой статье в соответствии с новой Доктриной мы называем

«экономической доступностью», в Беларуси описывают термином «уровни питания», и доктрина этой страны<sup>1</sup> устанавливает группы населения по уровню питания.

В работе М. П. Беликовой и М. В. Богдановой [1] для комплексной оценки продовольственной безопасности предлагается ввести показатель, позволяющий оценить количество населения, которое государство способно обеспечить продукцией собственного производства. Авторы построили интегральный индикатор, включающий три компонента: достаточность, доступность, а также питательность и безопасность пищевых продуктов. Данный индикатор позволил авторам выявлять межстрановые и региональные различия, а также «слабые места» в обеспечении продовольственной безопасности. Собственную систему показателей, описывающих фундаментальные долгосрочные тенденции, предлагает А. Н. Семин [3].

В рассмотренных работах не дается каких-либо новых смысловых групп, производится лишь перегруппировка показателей продовольственной безопасности. Кроме того, возможность построения комплексного показателя оспаривается по многим причинам. Во-первых, существующие оценки предыдущих стратегических целей продовольственной безопасности были ошибочными, так как не основывались на показателях, которые были конкретными, поддающимися измерению, достижимыми, актуальными и ограниченными по срокам. Во-вторых, комплексный индексный подход по своей сути недостоверен из-за низкого качества показателей, которые зачастую отсутствуют в наименее развитых странах [9]. В ходе нескольких недавних обзоров были сделаны выводы о том, что ни один показатель не может и не должен использоваться для отражения сложной реальности продовольственной безопасности, и что набор показателей может оказаться лучшим выбором для этой цели [11].

В рамках научно-исследовательских работ РАНХиГС была разработана система показателей, которые целесообразно применять для оценки состояния продовольственной безопасности как в отдельный момент времени, так и в рамках мониторинговых исследований в России [4]. В рекомендованную систему входят два блока: устойчивость производства и снабжения продовольствием, или удовлетворение потребностей в продовольствии, импортозависимость, импортозамещение; экономическая доступность продовольствия. Данная статья написана в развитие указанной системы.

Проведенный обзор позволяет сформулировать две цели исследования:

- На основе выявленной кластерным анализом классификации предложить новую систему показателей продовольственной безопасности.
- Сформировать рекомендуемую группу показателей для Российской Федерации.

Для достижения первой цели в статье будут использованы методы анализа данных, позволяющие выявить достоверно существующие кластеры единичных показателей, которыми описывается продовольственная безопасность.

## **Построение системы показателей продовольственной безопасности**

### *Анализ данных: объекты и методы кластерного анализа*

Следует признать, что понятие продовольственной безопасности, описываемое широким набором показателей, все еще находится в описательной стадии исследования. Кластерный анализ является тем инструментом, который позволяет организовать наблюдаемые данные в наглядные структуры. Кластерный анализ проводился в программе SPSS, метод выделения факторов: метод главных компонент,

<sup>1</sup> Доктрина национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года. Утверждено Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 15.12.2017. № 962 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.government.by/upload/docs/file27d7ec1a11a991f6.PDF> (дата обращения: 30.03.2020).

вращение варимакс с нормализацией Кайзера. Объектом для кластерного анализа служила база данных ФАО «Food security indicators»<sup>1</sup>. База содержит информацию по 30 основным и 14 дополнительным показателям продовольственной безопасности, представленным для 250 стран и регионов. Анализировались те показатели, по которым в разрезе стран была представлена достаточная информация. Исходная таблица содержала выборку из 104 стран и 17 показателей. Анализировались страны и показатели, статистика по которым была полной, что позволяло снизить ошибку кластерного анализа (табл. 2).

Таблица 2

**Анализируемые показатели продовольственной безопасности**

Table 2. Analysed food security indicators

<b>Наличие</b>	<b>Номер показателя</b>
Средняя достаточность питания	1,1
Средняя стоимость производства продовольствия	1,2
Доля питательной энергии, получаемой из зерновых, корнеплодов и клубней	1,3
Средняя обеспеченность белком	1,4
Среднее количество белка животного происхождения	1,5
<b>Доступ</b>	
Валовой внутренний продукт на душу населения (в эквиваленте покупательной способности)	2,2
Распространенность недоедания	2,3
Распространенность крайней нехватки продовольствия в общей численности населения	2,5
Распространенность умеренной или острой нехватки продовольствия	2,7
<b>Стабильность</b>	
Коэффициент зависимости от импорта зерновых	3,1
Процент пахотных земель, оборудованных для орошения	3,2
Стоимость импорта продовольствия по сравнению с общим объемом экспорта	3,3
Политическая стабильность и отсутствие насилия/терроризма	3,4
Изменчивость производства продовольствия на душу населения	3,5
Изменчивость предложения продовольствия на душу населения	3,6
<b>Использование</b>	
Люди, пользующиеся, по крайней мере, основными услугами в области питьевой воды	4.1
Люди, пользующиеся, по крайней мере, базовыми санитарными услугами	4.3
Распространенность ожирения среди взрослого населения	4.8
Распространенность анемии среди женщин репродуктивного возраста	4.9

<sup>1</sup> Food security indicators [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.XoM1EXJn1HY> (дата обращения: 05.03.2020).

**Объясненная совокупная дисперсия**  
Table 3. Explained aggregate dispersion

Кластер	Начальные собственные значения			Ротация суммы квадратов нагрузок	
	Всего	Процент дисперсии	Суммарный процент	Всего	Процент дисперсии
1	8,574	45,126	45,126	4,671	24,586
2	1,979	10,416	55,541	3,264	17,177
3	1,523	8,014	63,555	2,559	13,468
4	1,225	6,446	70,001	2,306	12,139
5	1,032	5,430	75,431	1,531	8,060

Было получено пять кластеров, которые дают 75% объясненной дисперсии (табл. 3). На основе повернутой матрицы компонентов (табл. 4) пять кластеров показателей продовольственной безопасности могут быть объяснены (табл. 5).

В первом кластере, который можно назвать «Достаточность питания в целом и доступность базовых услуг», присутствуют показатели из групп наличия, доступа

Таблица 4

**Повернутая матрица компонентов\***  
Table 4. Rotated Component Matrix

Номер показателя	Кластеры				
	1	2	3	4	5
1.1	0,911	—	—	—	-0,120
2.3	-0,827	-0,221	0,119	-0,137	—
1.4	0,800	0,387	-0,192	0,125	—
4.1	0,608	0,369	-0,413	0,136	0,327
4.3	0,600	0,423	-0,429	0,139	0,332
4.8	0,588	0,331	-0,259	0,239	0,248
3.4	—	0,871	—	—	-0,156
1.3	-0,455	-0,708	0,302	-0,232	—
1.5	0,614	0,630	-0,264	0,213	—
2.2	0,542	0,620	-0,258	—	—
4.9	-0,402	-0,571	0,214	-0,161	-0,214
2.7	-0,169	-0,203	0,919	—	—
2.5	-0,211	-0,198	0,894	—	-0,157
3.3	-0,274	0,162	0,354	-0,346	—
3.5	—	0,167	—	0,842	0,145
3.1	—	—	0,104	-0,806	0,288
1.2	0,283	0,342	—	0,705	0,151
3.2	0,347	-0,127	—	-0,207	0,748
3.6	-0,195	—	-0,139	0,112	0,665

\*Вращение сошлось за 8 итераций

**Кластеры показателей продовольственной безопасности**

Table 5. Food security indicator clusters

1. Достаточность питания в целом и доступность базовых услуг	2. Потребление животной пищи	3. Нехватка продовольствия	4. Зависимость экономики от внутреннего производства	5. Территориальные и климатические особенности
1.1 Средняя достаточность питания (ADESA)	3.4 Политическая стабильность и отсутствие насилия/терроризма	2.7 Распространенность умеренной или крайней нехватки продовольствия среди населения	3.5 Изменчивость производства продовольствия на душу населения	3.2 Процент пахотных земель, оборудованных оросительными системами
2.3 (отрицательная) Распространенность недоедания	1.3 (отрицательная) Доля питательной энергии, получаемой из зерновых, корней и клубней	2.5 Распространенность крайней нехватки продовольствия среди населения	3.1 (отрицательная) Коэффициент зависимости от импорта зерновых	3.6 Изменчивость предложения продовольствия на душу населения
1.4 Средняя обеспеченность белком	1.5 Средняя обеспеченность белком животного происхождения		1.2 Средняя стоимость производства продовольствия	
4.1 Процентная доля людей, пользующихся по крайней мере основными услугами в области снабжения питьевой водой	2.2 Валовой внутренний продукт на душу населения (в эквиваленте покупательной способности)			
4.3 Процентная доля людей, пользующихся по крайней мере базовыми санитарными услугами	4.9 (отрицательная) Распространенность анемии среди женщин репродуктивного возраста			
4.8 Распространенность ожирения среди взрослого населения				

и использования. Кластер показывает зависимость между условиями жизни (снабжение питьевой водой, санитарными услугами), достаточностью питания, меньшей распространенностью недоедания и большей долей людей с ожирением.

Показатели второго кластера, названные «Потребление животной пищи», раскрывают взаимосвязь политической стабильности и более высокого уровня жизни в стране с диетическими предпочтениями: получением белка от животной пищи и меньшим использованием зерновых в качестве источника энергии. Положительным результатом этого является снижение анемии среди женщин репродуктивного возраста.

Третий кластер «Неблагополучие среди населения в целом» демонстрирует очевидную взаимосвязь между двумя новыми показателями ФАО — там, где есть умеренная или острая нехватка продовольствия, будет выше острая его нехватка.

Взаимосвязи, раскрываемые в четвертом кластере — «зависимость экономики от внутреннего производства», — позволяют оправдать высокую стоимость производства достижением продовольственной независимости страны. Кластер устанавливает взаимосвязь между двумя показателями стабильности — высокая стоимость производства продовольствия влечет за собой более высокую изменчивость в его производстве. Однако, поскольку такая ситуация более характерна для богатых стран, где продовольствие продолжают производить даже при высокой стоимости производства, имеется отрицательная корреляция этих двух показателей с зависимостью от импорта зерновых. Коэффициент зависимости от импорта зерновых говорит о том, какая часть имеющихся внутри страны продовольственных запасов зерновых была импортирована, а какая доля приходится на собственное производство. Чем больше показатель, тем выше зависимость. В результате, чем выше стоимость производства продуктов питания, тем меньше зависимость от импорта зерновых.

Что касается пятого кластера, можно предположить, что большая доля земель, оборудованных оросительными системами, приходится на более засушливые сельскохозяйственные регионы, где высока изменчивость предложения продовольствия на душу населения. Эти два показателя связаны между собой, так как описывают одну и ту же ситуацию.

Можно предположить наличие некоторых причинно-следственных связей между переменными, что снижает качество кластерного анализа (табл. 6).

Факторы, действующие взаимосвязанно, но не как причина и следствие:

выше средняя стоимость производства продовольствия — меньший коэффициент зависимости от импорта зерновых;

больше орошаемых земель — выше изменчивость предложения продовольствия на душу населения.

Результат этого исследования показывает, что достаточность питания как таковая должна иметь не только минимальные пороги, но и верхние пределы, поскольку связана с ожирением. Качество же питания, в частности, потребление белка животного происхождения, которое сокращает распространенность анемии, должно быть приоритетным показателем в сравнении с простой достаточностью потребле-

Таблица 6

#### Взаимосвязи между показателями кластеров

Table 6. Relationships between cluster metrics

Переменная	Следствие
Средняя достаточность питания	Распространенность ожирения среди взрослого населения (корреляция Пирсона 0,540)
Средняя обеспеченность белком животного происхождения	Распространенность анемии среди женщин репродуктивного возраста (корреляция Пирсона — 0,538)

ния килокалорий. Данные выводы найдут отражение в итоговом наборе показателей продовольственной безопасности, предложенном в этой работе.

### **Обсуждение: рекомендуемая группа показателей продовольственной безопасности для Российской Федерации**

#### *Продовольственная независимость*

На основе базы данных ОЭСР–ФАО оценим достигнутый уровень продовольственной независимости по результатам 2019 г. (табл. 7).

Из табл. 7 видно, что все пороговые значения уже были достигнуты на момент выхода Доктрины-2020. Известно [2], что российские сельхозпроизводители к концу 2016 г. заместили существенную часть продукции. Не произошло импортозамещения только по говядине [2].

На данном этапе, на наш взгляд, цели должны быть более узкими, касаться конкретных групп продукции. Так, например, отечественное производство покрывает потребности в говядине и телятине всего на 77%, в сливочном масле — на 79%, в сыре — на 73%. Другой вопрос, который встает в этой связи, это — следует ли считать существующий спрос точкой отсчета или надо исходить из норм потребления. Так, производство рыбы в настоящее время покрывает ее потребление, однако потребление рыбы в стране в 1990 г. было в два раза выше, чем в 2019 (рисунок).

На наш взгляд, не стоило задавать в Доктрине те цели продовольственной независимости, которые уже были достигнуты и фактически превосходят пороговые показатели. Цели, поставленные таким декларативным образом, легко предсказуемы.

В то же время по сравнению с показателями импорта, характерными для стран с доходом выше среднего, к которым относится Россия, позиция страны представля-

Таблица 7

#### **Производство и потребление отдельных категорий пищевой продукции в Российской Федерации, тыс. т**

Table 7. Production and consumption of certain categories of food products in the Russian Federation, thousand tons

Вид продукции	Производство	Потребление	Достигнутый уровень самообеспечения %	Пороговые значения Доктрины-2020
Зерновые (пшеница, кукуруза, прочее грубое зерно, рис, зерно для производства спиртных напитков)	114 769,03	70 264,62	163%	95
Сахар	6027,81	5873,43	103%	90
Растительное масло	6434,33	4628,57	139%	90
Мясо (говядина, телятина, свинина, птица и баранина)	10 663,23	11 249,30	95%	85
Молочная продукция (свежие молочные продукты)	16 046,78	16 046,78	100%	90
Рыба (полученная рыболовством и рыбоводством)	5056,66	3499,51	141%	85

Источник: OECD — FAO Agricultural outlook [Электронный ресурс]. URL: <https://stats.oecd.org> (дата обращения: 30.03.2020).

ется несколько уязвимой, что не дает политикам возможности снять задачу продовольственного самообеспечения. Согласно данным ФАО, стоимость импорта пищи в общем экспорте товаров для мира в целом составляет 6%, для стран с доходом выше среднего — 5%, а для России — 6% (данные ФАО представлены на 2015–2017 гг.)<sup>1</sup>.

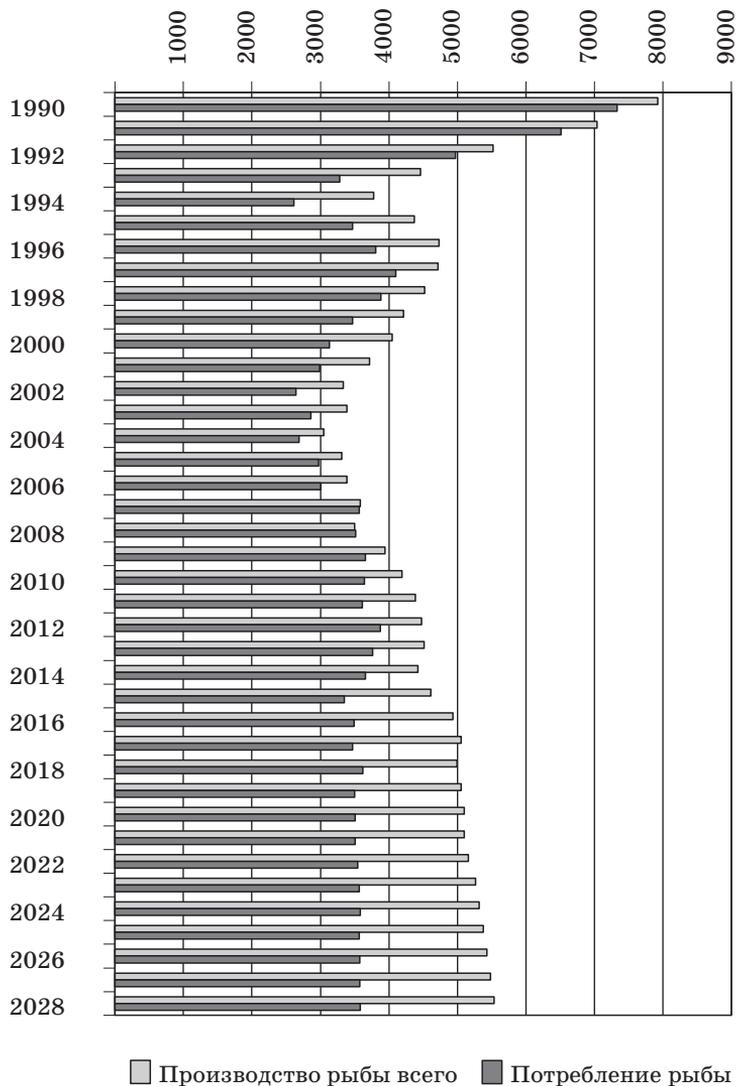


Рис. Производство и потребление рыбы в Российской Федерации  
 Fig. Fish production and consumption in the Russian Federation

Источник: OECD — FAO Agricultural outlook [Электронный ресурс]. URL: <https://stats.oecd.org> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>1</sup> FAO. Food security indicators. I\_3.3. Value of food imports in total merchandise exports [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 12.12.2020).

В 2019 г. общий товарный экспорт России составил 422,777167 млрд долл.<sup>1</sup> Импорт продовольственных товаров (группы 1–24 ТН ВЭД ЕАЭС) — 28,846933 млрд долл<sup>2</sup>, что составляет 7% от товарного экспорта. Зависимость от импорта продуктов питания продолжает сохраняться.

### Экономическая доступность

Экономическая доступность в том понимании, как принято в данной статье, характеризуется тремя показателями «наличия» ФАО: средняя достаточность питания (average dietary energy supply adequacy); средняя обеспеченность белком; средняя обеспеченность белком животного происхождения.

Уровень средней достаточности питания в России постоянно растет и стабильно превышает 100% со значениями 118% в 2000–2002 гг. и 137% в 2017–2019 гг. Такой же уровень характерен для Западной Европы, для мира в целом это значение в 2017–2019 гг. было ниже (119%). Из стран ближайшего окружения только в Таджикистане ситуация неблагоприятна (92% в 2017–2019 гг.)<sup>3</sup>.

Средняя обеспеченность белком в РФ составляет 101,7 г на человека в день и постоянно растет. Для Европы в целом это значение ниже (101,7), для Западной Европы — выше (106). Потребление белка в России такое же, как в среднем в странах с высоким доходом<sup>4</sup>.

При достаточной обеспеченности белком в целом обеспеченность белком животного происхождения относительно невысока и составляет 54,3 г на человека в день. В среднем по Европе этот показатель несколько выше — 57,1 г на человека в день, он еще выше в странах с высоким доходом (59,9) и в Западной Европе (65,1). Для группы стран с доходом выше среднего потребление белка животного происхождения составляет 39,3 г на человека в день<sup>5</sup>. Таким образом, по обеспеченности белком животного происхождения Россия отвечает своему положению в группе стран с доходом выше среднего.

Распространенность ожирения среди взрослого населения высока. По данным ФАО (на 2016 г.) она составляет в России 23,1%, в странах с доходом выше среднего — 13,9%, в странах с высокими доходами — 24,3%<sup>6</sup>. Регион мира, где ожирение распространено больше всего — Полинезия (55,9%). В этих странах с доходом ниже среднего люди позволяют себе переизбыток как одно из доступных благ, а исследователи называют такой феномен «скрытым голодом» [10]. Как мы уже упоминали в результатах кластерного анализа, достаточность питания как таковая не должна быть целью продовольственной безопасности. Ее основной результат для таких стран, как Россия, США или Саудовская Аравия — ожирение населения. В этой ситуации значение имеют диетические ре-

<sup>1</sup> International Trade Center. Trade Map. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trademap.org> (дата обращения: 28.04.2020).

<sup>2</sup> International Trade Center. Trade Map. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trademap.org> (дата обращения: 28.04.2020).

<sup>3</sup> FAO. Food security indicators I\_1.1 — Average dietary energy supply adequacy [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>4</sup> FAO. Food security indicators I\_1.4 — Average protein supply [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>5</sup> FAO. Food security indicators I\_1.5 — Average supply of protein of animal origin [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 12.12.2020).

<sup>6</sup> FAO. Food security indicators I\_4.8 — Prevalence of obesity in the adult population (18 years and older) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/economic/ess/ess-fs/ess-fadata/en/.X9UgO7Nn1jE> (дата обращения: 12.12.2020).

комендации и мониторинг структуры питания. Данные показатели подробнее раскрыты в ГИПБ.

В ГИПБ экономическая доступность (в группе «*Качество и безопасность*») описывается такими показателями, как: доступность витамина А, железа, цинка, качество белка; национальные диетические рекомендации; наличие национальных планов и стратегий в области питания.

По доступности витамина А, железа, цинка, качеству белка (по аминокислотному составу) показатели России превышают среднемировые.

Национальные диетические рекомендации — это показатель, который оценивает, опубликовало ли правительство руководящие принципы и создало ли визуальное руководство по питанию для жителей своей страны, чтобы донести до них информацию о сбалансированной и питательной диете. 54% всех стран, охваченных этим индексом, опубликовали диетические рекомендации. В России их нет. Желаящие могут увидеть диетические руководства стран на странице «*Food-based dietary guidelines*»<sup>1</sup>, поддерживаемой ФАО. 33 европейских страны опубликовали такие руководства, но не Российская Федерация.

Еще большее число стран имеет или имело планы или стратегии в области питания в течение последних пяти лет. В среднем по миру количество таких стран составляет 79,6%. Россия не входит в их число<sup>2</sup>.

Рассмотрим, как развивалась политика здорового питания за последние 10 лет. В Доктрине продовольственной безопасности 2010 г. были перечислены мероприятия, необходимые для достижения целей здорового питания. Они включали развитие фундаментальных и прикладных научных исследований, разработку образовательных программ по проблемам здорового питания, разработку нормативов социального питания, разработку и реализации комплекса мер, направленных на сокращение потребления алкогольной продукции. Цели Доктрины-2010 проходили мониторинг по показателям, установленным специальным распоряжением Правительства РФ<sup>3</sup>. Согласно этому документу, правительство не предусматривало в своих планах мониторинга того факта, появится ли в стране стратегия в области питания или нет. В Доктрине продовольственной безопасности 2020 г. вновь перечислены мероприятия, необходимые для достижения целей здорового питания. Они включают вдобавок к уже перечисленным разработку и реализацию комплекса мер, направленных на сокращение потребления табачной продукции, расширение ассортимента и объемов производства пищевой продукции массового потребления со сниженным содержанием жира, насыщенных жирных кислот и трансизомеров жирных кислот, сахара и поваренной соли. Как видим, количество мероприятий увеличилось, разработка специальной программы здорового питания становится все более насущной.

В целом экономическая доступность продовольствия в России не вызывает опасений и превышает потребление в странах, близких по уровню дохода. Можно рекомендовать в качестве индикатора экономической безопасности использовать среднюю обеспеченность белком животного происхождения, поскольку, во-первых, здесь Россия отстает от стран с высоким уровнем дохода, во-вторых, как показали результаты кластерного анализа, имеется связь между этим показателем и снижением анемии среди женщин репродуктивного возраста. Необходимо создать национальную стратегию здорового питания и предусмотреть в ней борьбу с ожирением.

<sup>1</sup> Food-based dietary guidelines [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/nutrition/nutrition-education/food-dietary-guidelines/en/> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>2</sup> The Global Food Security Index [Электронный ресурс]. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (дата обращения: 30.03.2020).

<sup>3</sup> Об утверждении перечня показателей в сфере обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации. Распоряжение Правительства РФ от 18.11.2013 № 2138-р [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru](http://consultant.ru) (дата обращения: 30.03.2020).

## Физическая доступность

Представление о физической доступности как об обеспеченности населения торговыми объектами в соответствии с нормативами не соответствует международному подходу. Такого показателя нет ни в базе ФАО, ни в Глобальном индексе продовольственной безопасности. На первый взгляд, очевидно, что не количество магазинов, а возможность добраться до них должно иметь определяющее значение. В других исследованиях также отмечается, что «показатель, предлагаемый для оценки физической доступности продовольствия, на деле мало пригоден, так как для обеспечения физической доступности важно также наличие надежной дорожной сети» [2].

В табл. 8 представлено место России среди других стран мира по отдельным показателям физической доступности.

Как видно из табл. 8, многие показатели, которыми может быть оценена физическая доступность, являются низкими, что отражает территориальные особенности Российской Федерации. Вряд ли доктрина продовольственной безопасности будет ставить целью строительство новых дорог, так же как она не может включать показатели политической стабильности или отсутствия коррупции. Однако, как представляется, создание систем орошения для отдаленных поселений может внести непосредственный вклад в доступность продовольствия.

Таблица 8

### Россия в рейтинге физической доступности продовольствия

Table 8. Russia in the ranking of physical availability of food

База данных, группа	Единичный показатель	Состояние дел
ФАО, доступ (access)	Плотность железнодорожных линий на 100 км <sup>2</sup>	Россия — 0,5; страны с доходом выше среднего — 0,6, страны с высоким доходом — 1,2
ГИПБ, наличие (availability)	Затраты государства на НИОКР в сельском хозяйстве	0,43 балла у России, среднемировой 1,3
ГИПБ, наличие (availability)	Качество дорожной инфраструктуры	1 балл у России, среднемировой 1,8
ГИПБ, наличие (availability)	Качество железнодорожной инфраструктуры	2 балла у России, среднемировой 1,5
ГИПБ, наличие (availability)	Качество портовой инфраструктуры	2 балла у России, среднемировой 2,1
ГИПБ, наличие (availability)	Инфраструктура ирригации	2 балла у России, среднемировой 2,4

Источник: составлено автором.

## Качество и безопасность

Установленный в Доктрине показатель качества и безопасности — удельный вес проб пищевой продукции, не соответствующих обязательным требованиям в общем объеме исследованных проб, надо отдать должное, является простым. Однако и проблем с безопасностью пищи в РФ нет.

Безопасность пищи в России, согласно ГИПБ, составляет 98% из 100%. По этой причине хотелось бы обратить внимание на другую сторону вопроса. В табл. 9

**Россия в рейтинге качества и безопасности продовольствия**

Table 9. Russia in the ranking of food quality and safety

База данных, группа	Единичный показатель	Состояние дел
ФАО, использование	Процент населения, которому доступны услуги должного уровня по поставке питьевой воды	В России такими услугами охвачены 76% населения, в странах с высоким доходом 98,7%
ФАО, использование	Процент населения, которому доступны санитарно-гигиенические услуги должного уровня	В России такими услугами охвачены 61,3% населения, в странах с высоким доходом 86%, в странах с доходом выше среднего 59,6%
ГИПБ, качество и безопасность	Процент населения, которому доступны, по меньшей мере, базовые услуги поставки питьевой воды	97,1% в России при среднем по миру показателе в 87,2%

представлены показатели качества и безопасности, которые, на наш взгляд, нуждаются в контроле. Неудовлетворительное положение сложилось в России с доступностью для населения санитарно-гигиенических услуг должного уровня.

**Выводы**

Показатели продовольственной безопасности разноплановы и, как было установлено в данной статье, с трудом поддаются кластерному анализу. Это соответствует заключениям многих других исследователей, которые говорят о невозможности на современном этапе создания комплексного показателя. Тем не менее простое объединение многих показателей в один индекс не составляет труда, именно так построен Глобальный индекс продовольственной безопасности. Международные индексы используются для сравнения между странами, однако, когда речь идет о национальной политике продовольственной безопасности, требуется определенный отбор в зависимости от приоритетов, уровня, уже достигнутого страной, возможностей мониторинга, который, проводится, например, Министерством сельского хозяйства и не в состоянии оценить, в частности, политическую стабильность в стране.

В работе было рассмотрено 30 единичных показателей продовольственной безопасности ФАО и 28 показателей ГИПБ. Для целей мониторинга продовольственной безопасности в Российской Федерации предложено 9 показателей, которые объединены в четыре группы, как установлено в Доктрине продовольственной безопасности страны 2020 г.

По результатам исследования предлагается следующий набор показателей мониторинга.

*Продовольственной независимости:*

- пороговые значения самообеспечения в производстве:
- говядины и телятины — 85%;
- сливочного масла — 90%;
- сыра — 90%;
- стоимость импорта пищи в общем экспорте товаров — не более 5%.

*Экономической доступности:*

- потребление рыбы — на уровне рекомендуемых норм потребления;
- средняя обеспеченность белком животного происхождения — на уровне развитых стран (60 г на человека в день);
- средняя достаточность питания — не ниже 100% и не выше 140% от рекомендуемых норм;
- национальная стратегия здорового питания — создана, является действующей;
- национальные диетические рекомендации — созданы.

*Физической доступности:* процент возделываемых сельскохозяйственных земель, оборудованных для орошения — не ниже среднемирового уровня (10,4%).

*Качества и безопасности:* процент населения, которому доступны санитарно-гигиенические услуги должного уровня — на уровне стран с высоким доходом (не менее 86%).

**Литература**

1. Беликова М. П., Богданова М. В. Методика и система показателей комплексного информационно-статистического анализа продовольственной безопасности // Правовая информатика. 2019. № 4. С. 63–74.
2. Никулин А. М., Троцук И. В., Шагайда Н. И., Шишкина Е. А., Узун В. Я. Мониторинг состояния продовольственной безопасности России в 2014–2016 гг. М. : РАНХиГС, 2018.
3. Семин А. Н. Формирование системы показателей продовольственной безопасности // Теория и практика мировой науки. 2017. № 11. С. 2–5.
4. Шагайда Н., Узун В. Я. Продовольственная безопасность в России: мониторинг, тенденции и угрозы. М. : Дело, 2015.
5. Шпак А., Киреенко Н., Кондратенко С., Байгот Л., Гусаков Г. Основные положения доктрины продовольственной безопасности Республики Беларусь // Аграрная экономика. 2017. № 3 (262). С. 2–14.
6. Ballard T., Kepple A., Cañero C. The food insecurity experience scale: development of a global standard for monitoring hunger worldwide. Rome: FAO. 2013 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/voh/FIES\\_Technical\\_Paper\\_v1.1.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/voh/FIES_Technical_Paper_v1.1.pdf) (дата обращения: 28.04.2020).
7. Candel J. J. Food security governance: A systematic literature review // Food Security. 2014. N 6 (4). P. 585–601.
8. Carletto C., Zezza A., Banerjee R. Towards better measurement of household food security: Harmonizing indicators and the role of household surveys // Global Food Security. 2013. N 2. P. 30–40 [Электронный ресурс]. URL: [www.elsevier.com/locate/gfs](http://www.elsevier.com/locate/gfs) (дата обращения: 28.04.2020).
9. Gaetano Santeramo F. On the Composite Indicators for Food Security: Decisions Matter! // Food Reviews International. Published online: 26 Nov 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tandfonline.com/loi/lfri20> (дата обращения: 28.04.2020).
10. Hendriks S. The food security continuum: a novel tool for understanding food insecurity as a range of experiences // Food Security. N 7 (3). 2015. P. 609–619.
11. Leroy J. L., Ruel M., Frongillo E. A. et al. Measuring the Food Access Dimension of Food Security: A Critical Review and Mapping of Indicators // Food and Nutrition Bulletin. Vol. 36 (2). 2015. P. 167–195.
12. Norton B. G. Rebirth of environmentalism as pragmatic, adaptive management // Virginia Environmental Law Journal. N 24. 2005. P. 353–376.
13. Radimer K. L., Olson C. M., Greene J. C. et al. Understanding hunger and developing indicators to assess it in women and children // Journal of Nutrition Education. 1992. N 24 (1). P. 36S–44S.
14. Saint Ville A., Po J. Y., Sen A. et al. Food security and the Food Insecurity Experience Scale (FIES): ensuring progress by 2030 // Food Security. 2019. N 11. P. 483–491.
15. Smith M. D., Rabbitt M. P., Coleman-Jensen A. Who are the world's food insecure? New evidence from the food and agriculture organization's food insecurity experience scale // World Development. 2017. N 93. P. 402–412.
16. The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. 2019. Rome, FAO [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf> (дата обращения: 28.04.2020).

**Об авторе:**

**Жиряева Елена Васильевна**, профессор кафедры экономики Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; Zhiryayeva-ev@ranepa.ru

**References**

1. Belikova M., Bogdanova M. Methodic and score card of the complex information and statistical analysis of food security // Legal informatics [Pravovaya informatika]. 2019. N 4. P. 63–74. (In rus)
2. Nikulin A., Trotsuk I., Shagaida N., Shishkina E., Uzun V. Monitoring of the State of Food Security in Russia in 2014–2016. M. : Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА), 2018. (In rus)
3. Sömin A. N. Development of a system of food security indicators // Theory and practice of world science [Teoriya i praktika mirovoi nauki]. 2017. N 11. P. 2–5. (In rus)
4. Shagaida N., Uzun V. Food security in Russia: monitoring, trends and threats. M. : Business, 2015. (In rus)
5. Shpak A., Kireenko N., Condratenko S., Baigot L., Gusakov G. Basic provisions of the doctrine of food security of the Republic of Belarus // Agricultural economy [Agrarnaya ekonomika]. 2017. N 3 (262). P. 2–14. (In rus)
6. Ballard T., Kepple A., Cafiero C. The food insecurity experience scale: development of a global standard for monitoring hunger worldwide. Rome: FAO. 2013 [Electronic resource]. URL: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/voh/FIES\\_Technical\\_Paper\\_v1.1.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/voh/FIES_Technical_Paper_v1.1.pdf) (accessed: 28.04.2020).
7. Candel J. J. Food security governance: A systematic literature review // Food Security. 2014. N 6 (4). P. 585–601.
8. Carletto C., Zezza A., Banerjee R. Towards better measurement of household food security: Harmonizing indicators and the role of household surveys // Global Food Security. 2013. N 2. P. 30–40 [Electronic resource]. URL: [www.elsevier.com/locate/gfs](http://www.elsevier.com/locate/gfs) (accessed: 28.04.2020).
9. Gaetano Santeramo F. On the Composite Indicators for Food Security: Decisions Matter! // Food Reviews International. Published online: 26 Nov 2014 [Electronic resource]. URL: <http://www.tandfonline.com/loi/lfri20> (accessed: 28.04.2020).
10. Hendriks S. The food security continuum: a novel tool for understanding food insecurity as a range of experiences // Food Security. N 7 (3). 2015. P. 609–619.
11. Leroy J. L., Ruel M., Frongillo E. A. et al. Measuring the Food Access Dimension of Food Security: A Critical Review and Mapping of Indicators // Food and Nutrition Bulletin. Vol. 36 (2). 2015. P. 167–195.
12. Norton B. G. Rebirth of environmentalism as pragmatic, adaptive management // Virginia Environmental Law Journal. N 24. 2005. P. 353–376.
13. Radimer K. L., Olson C. M., Greene J. C. et al. Understanding hunger and developing indicators to assess it in women and children // Journal of Nutrition Education. 1992. N 24 (1). P. 36S–44S.
14. Saint Ville A., Po J. Y., Sen A. et al. Food security and the Food Insecurity Experience Scale (FIES): ensuring progress by 2030 // Food Security. 2019. N 11. P. 483–491.
15. Smith M. D., Rabbitt M. P., Coleman-Jensen A. Who are the world's food insecure? New evidence from the food and agriculture organization's food insecurity experience scale // World Development. 2017. N 93. P. 402–412.
16. The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. 2019. Rome, FAO [Electronic resource]. URL: <http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf> (accessed: 28.04.2020).

**About the author:**

**Elena V. Zhiryayeva**, Professor of the Chare of Economics of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Zhiryayeva-ev@ranepa.ru

# Влияние системы стратегического планирования на темпы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации

*Мирошников С. Н.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; miroshnikov-sn@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

Двойной удар коронавируса и вызванной им экономической стагнации вызывают риск стимулирования политики выживания и отказа от стратегического планирования. Вместе с тем именно в эпоху перемен нужно в первую очередь придерживаться устойчивой системы ценностей и заранее выработанных целей и планов. Это позволит не только держаться верного курса, не сбиться с пути, но и работать на опережение ситуации. В работе представлены результаты сравнительной оценки темпов изменения количественных показателей, характеризующих состояние региональных социально-экономических систем в 2009, 2014 и 2018 гг., в зависимости от использования стратегического планирования в субъектах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, субъекты Российской Федерации, государственное управление

**Для цитирования:** *Мирошников С. Н.* Влияние системы стратегического планирования на темпы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 68–82.

## Influence of the Strategic Planning System on the Pace of Socio-Economic Development of the Russian Federation's Constituent Entities

*Sergey N. Miroshnikov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; miroshnikov-sn@ranepa.ru

## ABSTRACT

A double whammy of coronavirus and the resulting economic stagnation cause the risk of stimulating policy of the survival and failure of strategic planning. At the same time, it is in an era of change that we must first adhere to a stable system of values and pre-defined goals and plans. This will allow you not only to stay on the right course, not to go astray, but also to work ahead of the situation. The paper presents the results of a comparative assessment of the rate of change in quantitative indicators that characterize the state of regional socio-economic systems in 2009, 2014 and 2018, depending on the use of strategic planning in the subjects of the Russian Federation.

**Keywords:** strategic planning, socio-economic development, Russian Federation subject, public administration

**For citing:** *Miroshnikov S. N.* Influence of the Strategic Planning System on the Pace of Socio-Economic Development of the Russian Federation's Constituent Entities // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 68–82.

---

Построение и использование системы стратегического планирования в субъектах Российской Федерации является одной из ключевых задач органов государственного управления в их деятельности по обеспечению устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития регионов, повышения их инвестиционной

привлекательности и конкурентоспособности, перестройки экономики на инновационной основе, роста импортозамещения, развития социальной сферы, повышения уровня и качества жизни населения.

Вопреки новым рискам, вызванным пандемией Ковид-19, карантинном и индуцированным ими геополитическими изменениями, значение применения стратегического планирования возрастает, особенно на региональном уровне.

Использование системы стратегического планирования позволяет повысить результативность государственного управления, его социальную направленность, обеспечить формирование институциональных и экономических условий, позволяющих региону выйти на новый социально-экономический уровень развития. Это дает возможность определить основные направления и этапы действий, выбрать системные подходы, механизмы и специальные инструменты, сделать реальный шаг к построению долговременной государственной политики в социальной политике, в сфере экономики, пространственного развития, развития государственно-частного партнерства и поддержки малого и среднего предпринимательства [9].

Система стратегического планирования характеризуется генерированием видения будущего с учетом ресурсов, потребностей, стратегических целей на базе общественных приоритетов и научных взглядов на пути и способы решения поставленных задач и используемых инструментов, привлечением экспертного, научного и бизнес-сообщества к разработке стратегий, проектов и программ.

Стратегическое планирование, в том числе в пространственном контексте, должно быть выработано в субъекте федерации на основе совместной работы государственных служащих, представителей бизнеса, общественных и научных организаций с использованием новых моделей эффективного государственного управления и системных подходов. Это требует разработки и принятия в установленном порядке документов стратегического планирования, нормативных и правовых актов, учета предложений всех заинтересованных сторон, включая бизнес-сообщество, некоммерческие, общественные и научные организации [4].

Система стратегического планирования не предполагает возможности улучшения будущего путем развития существующих тенденций. Более того, она исходит из постулата, что будущее не обязательно будет лучше, но оно будет другим. Анализ видения моделей развития, выбор оптимальных целей, выбор эффективных стратегий достижения, желаемого будущего и составляют сущность стратегического планирования [1].

Таким образом, в отличие от планирования «от достигнутого» стратегическое планирование осуществляется «из будущего в настоящее», ориентируется не на существующие тренды деятельности и темпы прироста того, что есть, а на перспективу достижения того, что надо. Это означает определение взаимосвязанных целей как для текущей процессной деятельности, так и для программно-проектной деятельности, ориентированной на результаты развития.

В Российской Федерации стратегическое планирование в настоящее время строится на основе Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее — 172-ФЗ)<sup>1</sup>.

Наиболее подробно определенным в 172-ФЗ является порядок разработки и принятия стратегических документов федерального уровня.

Безусловно, к числу важнейших, ключевых документов стратегического планирования следует отнести Указы Президента Российской Федерации, касающиеся

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/101250/> (дата обращения: 03.08.2020).

определения стратегических целей, задач и приоритетов, хотя в 172-ФЗ в перечне документов стратегического планирования они не упомянуты.

Необходимо подчеркнуть, что определение национальных целей на уровне Президента России является мотивацией высшего политического уровня, отражающей реальную ответственность перед обществом за последствия реализуемой политики, которая способна превратить стратегический документ из формального документа в действительно работающий инструмент развития, обеспечивающий связность всех других процессов в сфере государственного управления [9].

Таким образом, принципы отбора приоритетов являются ключевым условием реальной работоспособности стратегического контура управления [5]. При этом система долгосрочного стратегического управления будет эффективной, если стратегические цели и приоритеты, лежащие в ее основе, будут максимально приближены как к реальным интересам населения, так и актуальным национальным задачам социально-экономического развития.

На каждом конкретном интервале в фокусе приоритетов федерального уровня государственного управления могут оказываться разные вопросы национального значения. Обратной стороной рассматриваемого подхода к стратегическому управлению является то, что, в силу объективной ограниченности национальных целей высшего политического уровня управления, перечень наиболее значимых приоритетов не может быть исчерпывающим. Но именно этот ограниченный круг национальных целей находится в центре внимания органов государственного управления в текущий период времени и тем самым должен поддерживать уровень эффективности процессов управления, замыкающихся на реализацию этих приоритетов [6].

Поэтому, при формировании национальных целей всегда будут оставаться значимые, прежде всего для регионов страны, задачи, реализация которых необходима, но по разным причинам выходит за рамки приоритетов высшего политического уровня управления [2].

Это диктует необходимость использования нестрого вертикальной модели стратегического управления, формирования национальных проектов, предусматривающих декомпозицию целей на уровне субъектов федерации. В рамках проектов должны действовать параллельные и не полностью соподчиненные интегрированные иерархии целей, которые дополняют друг друга, но имеют разную приоритетность в доступе к ресурсам системы управления. Вследствие этого в контуре стратегического управления на региональном и муниципальном уровне должны возникать дополнительные цели и приоритеты, которые опираются на приоритеты федерального уровня, но и учитывают территориальные особенности, собственные дополнительные потребности и цели.

Необходимо отметить, что 172-ФЗ не создает достаточных оснований для реализации такого подхода, — системной организации стратегического управления. Закон сформулирован в рамках функционально-бюрократической модели, построенной не в парадигме создания целостной системы стратегического управления, а вокруг документов стратегического планирования. Практически все содержание закона направлено на регламентацию их содержания, порядка разработки и принятия.

Применение понятий «стратегическое планирование», «стратегии социально-экономического развития» в новейшей истории России началось, однако, намного раньше принятия 172-ФЗ. Многие субъекты Российской Федерации и крупные города уже 10–20 лет назад, а некоторые и ранее, разрабатывали свои документы стратегического планирования — стратегии или концепции социально-экономического развития территорий, инвестиционные стратегии и другие правовые и нормативные акты. Особенно высокий уровень такой творческой активности в направлении стратегического планирования отмечался в 2005–2007 гг. под стимулирующей

щим воздействием созданного в 2004 г. Министерства регионального развития Российской Федерации [9].

Следует подчеркнуть, что данные документы имели разный правовой статус и, как правило, не были обязательными для исполнения. Региональные стратегии, концепции и программы социально-экономического развития представляли, как правило, разрозненный набор мероприятий, направленных на стимулирование роста отдельных показателей различных сфер экономической и социальной деятельности. При их подготовке не анализировалось взаимовлияние направлений деятельности, не учитывалось поведение отдельных частей социально-экономической системы данной территории, возможности создания условий для саморазвития и предпосылок для дальнейшего устойчивого развития, не определялись наличные и возможные для привлечения ресурсы — как финансовые, материальные, так и кадровые [3].

Можно сделать вывод об отставании процесса планирования на уровне субъектов федерации, стратегии, концепции и программы социально-экономического развития которых не соответствуют лучшим современным практикам. К недостаткам регионального управления следует отнести рассмотрение развития как увеличения количественных целевых показателей, приращения объема товаров и услуг, а также отсутствие анализа взаимовлияния отдельных направлений деятельности, учета поведения отдельных частей социально-экономической системы данной территории, возможности создания условий для саморазвития и предпосылок дальнейших позитивных изменений, которые в совокупности и составляют сущность понятия «устойчивое и сбалансированное развитие».

Упущение органами государственной власти субъектов федерации роли качественных изменений региональной социально-экономической системы и ее частей, учет только количественных показателей приводят к тому, что управленческие действия органов власти оказываются малоэффективными, а достигнутые результаты не соответствуют вложенным силам и средствам.

Могут быть отмечены следующие проблемы регионального государственного планирования и управления развитием социально-экономических систем субъектов федерации (рисунки).

В результате отмеченных недостатков планирования многие усилия органов власти и управления оказывали слабое влияние на региональную социально-экономическую систему, не обеспечивали ее устойчивое развитие. Подготовленные планы и стратегии были рассчитаны на разные временные интервалы и имели, скорее, эффект информирования возможных инвесторов о состоянии социально-экономической системы субъекта федерации, что, конечно, важно, но недостаточно для развития.

В настоящее время все регионы за исключением г. Москвы и Иркутской области имеют утвержденные стратегии социально-экономического развития, которые, в соответствии с п. 4 ст. 47 172-ФЗ «считаются действительными до окончания, установленного в них срока», однако качество их очень разное.

Следует подчеркнуть, что стратегическое планирование есть динамичный процесс определения и выбора целей и подходов управления, анализа проблем и ресурсов, формирования программ и проектов, управление их реализацией с фиксацией проблем и корректировкой направлений движения.

Имплементация системы стратегического планирования в деятельность органов государственной власти требует использования системных подходов в управлении, предъявляет повышенные требования к содержанию стратегий социально-экономического развития, их актуализации с учетом особенностей территорий и общественных интересов.

Поэтому характеристикой применения стратегических подходов в государственном управлении региональным социально-экономическим развитием можно считать

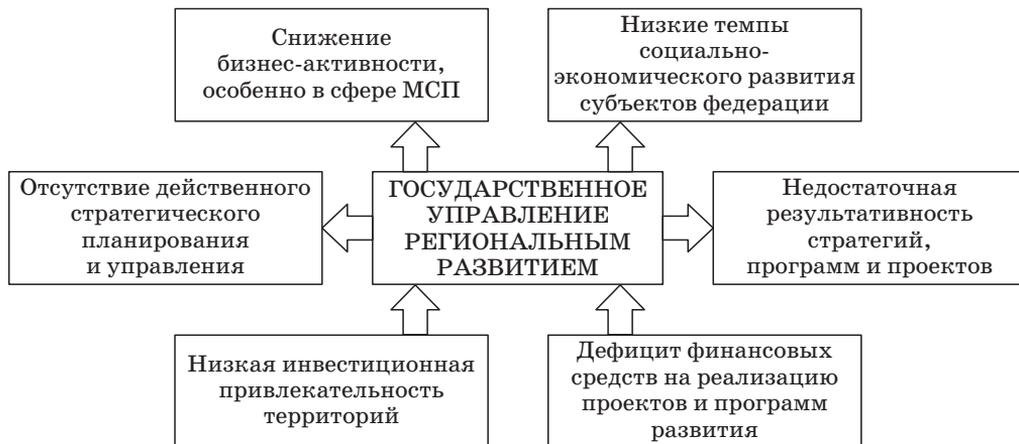


Рис. Проблемы регионального управления  
Fig. Regional governance challenges

частоту обращения органов государственной власти субъектов федерации и региональным стратегиям, их обновление или изменение [8].

В табл. 1 представлены данные о частоте обращений к региональным стратегиям с целью внесения в них изменений или принятия в новой редакции.

В шести субъектах федерации с 2007 г. это сделано один раз, что означает лишь принятие стратегии, отсутствие работы с ней как со стратегическим документом. При этом для Республики Крым и Севастополя следует сделать исключение в связи с переходом на российское законодательство после 2014 г. Двадцать субъектов федерации, в которых зафиксировано двукратное обращение к стратегии, также можно отнести к группе тех, кто не пользуется стратегическим планированием, формально относится к принятым документам. Наибольшее число субъектов федерации за рассмотренный период обращались к стратегиям 3–5 раз. Это является характеристикой умеренного интереса к применению прогрессивных подходов управления, эффективность и результативность деятельности при этом во многом зависит от компетенций работников органов власти и потенциала территории.

Те субъекты федерации, в которых пересмотр и обновление стратегий осуществлялось более шести раз следует отнести к регионам с активной позицией в сфере стратегического планирования развития региональных социально-экономических систем. В них можно ожидать более высоких темпов роста и устойчивого развития, хотя различный начальный уровень состояния экономической и социальных сфер жизнедеятельности также имеет большое значение.

Достижение цели долгосрочного и устойчивого роста обусловлено факторами не только экономического, но и социального развития, связанными с изменением роли государственного управления, обеспечением сбалансированности региональной социально-экономической системы, согласованных темпов изменения отдельных ее частей, требует новых подходов к выбору целей, а также подходов, механизмов и инструментов их достижения.

Система стратегического планирования и государственное управление на ее основе представляют собой наиболее современную модель управления, являются основным связующим звеном, необходимой предпосылкой к дальнейшей модернизации деятельности органов власти и направлением ее дальнейшей оптимизации.

**Частота принятия, обновления или изменения органами государственной власти субъектов федерации региональных Стратегий социально-экономического развития**

Table 1. Frequency of adoption, updating or change by state authorities of the subjects of the federation of regional Strategies for socio-economic development

Час- тота	Субъекты Российской Федерации	Кол- во
1	Карачаево-Черкесская Республика, Иркутская область, Курская область, Тверская область, Республика Крым, Севастополь	6
2	Республика Адыгея, Республика Мордовия, Республика Саха (Якутия), Чеченская Республика, Красноярский край, Пермский край, Архангельская область, Калининградская область, Кировская область, Костромская область, Мурманская область, Новосибирская область, Орловская область, Псковская область, Рязанская область, Тульская область, Москва, Санкт-Петербург, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ	20
3	Республика Бурятия, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Марий Эл, Республика Татарстан, Республика Тыва, Алтайский край, Приморский край, Хабаровский край, Брянская область, Кемеровская область, Курганская область, Оренбургская область, Ростовская область, Смоленская область, Тамбовская область, Томская область, Ненецкий автономный округ	19
4	Республика Башкортостан, Республика Калмыкия, Республика Карелия, Республика Коми, Республика Северная Осетия — Алания, Удмуртская Республика, Республика Хакасия, Волгоградская область, Ленинградская область, Липецкая область, Московская область, Нижегородская область, Омская область, Самарская область	14
5	Республика Алтай, Чувашская Республика, Забайкальский край, Камчатский край, Ставропольский край, Амурская область, Астраханская область, Сахалинская область, Ульяновская область, Челябинская область, Ямало-Ненецкий автономный округ	11
6	Воронежская область, Калужская область, Свердловская область, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	4
7	Новгородская область, Саратовская область	2
8	Краснодарский край, Белгородская область, Ивановская область, Тюменская область, Ярославская область	5
10	Владимирская область, Вологодская область	2
15	Пензенская область	1
18	Магаданская область	1

Поэтому система стратегического планирования является фундаментальной основой деятельности органов государственного управления субъектов федерации для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития, которое понимается как новый этап развития социально-экономических систем, обеспечивающий сохранение достигнутого состояния после снятия управляющих воздействий, приобретение обществом результатов, отвечающих потребностям всех слоев населения.

Для характеристики значимости использования системы стратегического планирования в государственном управлении социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации автором было проведено исследование сравнительной оценки темпов изменения количественных показателей, характеризующих состояние региональных социально-экономических систем в 2009, 2014 и 2018 гг. и ее зависимости от использования стратегического планирования в субъектах Российской Федерации [8].

В качестве показателя применения стратегических подходов в государственном управлении региональным социально-экономическим развитием рассматривалась частота принятия, обновления или изменения органами государственной власти субъектов федерации региональных стратегий социально-экономического развития.

В качестве инструмента сравнительной оценки количественных показателей, характеризующих состояние региональных социально-экономических систем, автором был использован метод балльной оценки, который предполагает анализ показателей по нескольким качественным параметрам, при котором оценки выражаются в баллах, суммируются. Результаты при этом располагаются в виде балльной шкалы — упорядоченной совокупности чисел и качественных характеристик, выражающей качественный уровень признака.

Итоговый рейтинг стратегического развития субъектов федерации составляется на основе методологии оценки уровня развития субъектов РФ и данных Росстата. Построение рейтинга основывается на упорядочивании регионов по значениям роста показателей, представляющих собой относительные индикаторы, которые имеют специфику построения, позволяющую складывать несоизмеримые элементы в рамках обобщающего сравнения используемых показателей.

Для оценки состояния региональных социально-экономических систем были выбраны следующие показатели, разбитые на две группы:

1) экономические показатели:

- валовой региональный продукт (ВРП);
- инвестиции в основной капитал;
- объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство»;
- оборот розничной торговли;
- объем инновационных товаров, работ, услуг;
- доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ;

2) социальные показатели:

- смертность населения в трудоспособном возрасте;
- среднедушевые денежные доходы населения;
- среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций;
- численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума.

Данные показатели соответствуют стратегическим целям развития, установленным Указом Президента Российской Федерации № 474 от 21.07.2020<sup>1</sup>, являются показательными для характеристики состояния региональных социально-экономических систем. Значения выбранных параметров были взяты из официальных статистических данных, размещенных на сайте Росстата<sup>2</sup>. Необходимо отметить, что параметр «смертность населения в трудоспособном возрасте» был введен в ста-

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 27.07.2020).

<sup>2</sup> Росстат [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/) (дата обращения: 15.08.2020).

тистическую отчетность лишь в 2010 г., поэтому исходные данные для сравнения также были взяты за 2010 г.

Принципиально важно, что для балльной оценки использовались не сами параметры, а значения их изменения (роста или уменьшения) в 2018 г. по сравнению с 2009 г., а также в 2018 г. по сравнению с 2014 г., выраженные в процентах относительно начального значения. Такой подход позволяет сравнивать стратегическое развитие всех регионов России без учета их начальной дифференциации.

Используемые разработчиком метод и показатели отвечают российским и международным статистическим стандартам, а применяемые методологические подходы соответствуют международной практике построения региональных индексов и формирования соответствующих рейтингов отечественными и международными организациями.

Для проведения оценки стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям все субъекты федерации были ранжированы в зависимости от полученных значений изменений по каждому параметру. В рейтинге за период 2014–2018 гг. представлено 85 субъектов федерации, в рейтинге за период 2009–2018 гг. — 83.

Полученные итоговые места суммировались отдельно по экономическим и социальным параметрам, а затем — по всем параметрам, после чего был рассчитан итоговый рейтинг регионов по социальной и экономической группе, а также — по всей совокупности показателей.

Высшие и низшие результаты итоговых рейтингов регионов приведены в табл. 2–5.

Рассматривая итоги рейтинга для лидирующих регионов (места с 1 по 10, табл. 2–3), можно сделать следующие выводы.

Прежде всего, следует отметить появление в рейтинге за период 2014–2018 гг. республики Крым и г. Севастополя, хотя их передовые позиции объясняются не столько применением прогрессивных управленческих подходов, сколько федеральной поддержкой. Таким же может быть и обоснование для высоких темпов развития Республик Адыгея, Ингушетия, Калмыкия, Хакассия и Калининградской области.

Как положительный итог активного применения стратегического планирования необходимо выделить результаты Белгородской, Вологодской, Воронежской, Магаданской областей и Камчатского края, которые ранее были отмечены как активно применяющие стратегическое планирование и регулярно обновляющие свои региональные стратегии социально-экономического развития.

Успехи Ленинградской и Московской областей (в обоих рейтингах) и г. Санкт-Петербурга (особенно — по итогам 2014–2018 гг.) основываются на сочетании высокого исходного потенциала регионов и стратегического планирования. Результаты Иркутской области связаны не столько с эффективным управлением, сколько с активным освоением новых месторождений нефти и газа в регионе и резким повышением бюджетных доходов.

Аналогичная ситуация и в нижней части рейтингов (табл. 4–5).

Низкие позиции Карачаево-Черкесской Республики, Пермского края, Тверской, Курганской и Томской областей следует считать неслучайными, при анализе применения стратегического планирования в деятельности органов государственной власти по управлению социально-экономическим развитием отмечено, что в данных субъектах федерации недостаточно обращались к стратегическому планированию.

Для Республик Северная Осетия — Алания и Коми, как и для Волгоградской, Самарской и Омской областей редкой корректировки стратегий оказалось также слишком мало для повышения темпов социально-экономического развития региона. Особенно тревожным является появление Республики Коми и Омской области в нижней части обоих рейтингов, что свидетельствует о перманентных проблемах со стратегическим планированием и управлением.

**Рейтинг стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за период 2014–2018 гг.**

Table 2. Rating of strategic development of regions of Russia according to socio-economic indicators for the period of 2014–2018

Наименование субъекта	Место в рейтинге по социальным показателям	Место в рейтинге по экономическим показателям	Место в рейтинге стратегического развития
Ленинградская область	2	5	1
Республика Саха (Якутия)	10	2	2
г. Севастополь	7	3	3
г. Санкт-Петербург	4	13	4
Московская область	6	14	5
Иркутская область	5	16	6
Республика Крым	18	6	7
Камчатский край	13	9	8
Белгородская область	14	15	9
Вологодская область	32	8	10

Таблица 3

**Рейтинг стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за период 2009–2018 гг.**

Table 3. Rating of strategic development of regions of Russia according to socio-economic indicators for the period of 2009–2018

Наименование субъекта	Место в рейтинге по социальным показателям	Место в рейтинге по экономическим показателям	Место в рейтинге стратегического развития
Воронежская область	3	1	1
Магаданская область	2	12	2
Республика Ингушетия	12	4	3
Республика Адыгея	4	7	4
Ленинградская область	6	8	5
Курская область	24	3	6
Республика Хакасия	39	2	7
Курская область	24	3	6
Московская область	15	9	8
Республика Калмыкия	1	35	10

В Забайкальском и Ставропольском краях, Ивановской, Новгородской и Ульяновской областях, применявших стратегическое планирование, низкий исходный экономический потенциал пока препятствует ускорению развития региональных социально-экономических систем. Деятельность органов государственного управления Ханты-Мансийский АО — Югры, видимо, направлена не столько на повышение темпов роста, сколько на качественные социально-экономические преобразования.

Таблица 4

**Рейтинг стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за период 2014–2018 гг.**

Table 4. Rating of strategic development of regions of Russia according to socio-economic indicators for the period of 2014–2018

Наименование субъекта	Место в рейтинге по социальным показателям	Место в рейтинге по экономическим показателям	Место в рейтинге стратегического развития
Ульяновская область	76	64	76
Ставропольский край	83	59	77
Республика Коми	67	78	78
Ивановская область	65	81	79
Самарская область	52	85	80
Республика Северная Осетия	70	83	81
Курганская область	75	79	82
Омская область	80	72	83
Новгородская область	77	82	84
Карачаево-Черкесская Республика	84	74	85

Таблица 5

**Рейтинг стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за период 2009–2018 гг.**

Table 5. Rating of strategic development of regions of Russia according to socio-economic indicators for the period of 2009–2018

Наименование субъекта	Место в рейтинге по социальным показателям	Место в рейтинге по экономическим показателям	Место в рейтинге стратегического развития
Новгородская область	40	81	74
Забайкальский край	58	80	75
Волгоградская область	65	73	76
Пермский край	76	65	77
Ханты-Мансийский АО — Югра	82	57	78
Омская область	78	67	79
Тверская область	42	82	80
Томская область	72	74	81
Республика Коми	75	78	82
Курганская область	68	83	83

В заключение необходимо отметить, что, безусловно, развитие региональных социально-экономических систем является функцией многих переменных, в число которых входят экономический и кадровый потенциал, развитость социальной, транспортной, инженерной и энергетической инфраструктуры, природные условия

и многие другие аргументы [7]. Рассмотренная автором зависимость социально-экономического развития субъекта федерации от стратегического планирования и его применения органами государственного управления не является единственным и первостепенным фактором развития. Однако следует подчеркнуть, что стратегическое планирование обладает способностью умножать влияние других параметров, способствовать устойчивости и сбалансированности полученных результатов — при правильном и активном его использовании. И напротив — при игнорировании данного подхода или его неэффективном применении усилия органов государственной власти по управлению развитием также становятся неэффективными и мало результативными.

## Литература

1. Аузан А. А. Стратегия долгосрочного развития России: новизна подхода // Научные труды Вольного экономического общества России. 2015. Т. 196. № 7. С. 229–241.
2. Бухвальд Е. М. Политика регионального развития в современной России: приоритеты, институты и инструменты : монография. М. : ИЭ РАН, 2018.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 2000.
4. Гагарина Г. Ю., Мирошников С. Н. Некоторые вопросы управления социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации на основе системы стратегического планирования // Управленческое консультирование. 2018. № 12 (120). С. 70–90.
5. Квинт В. Л. О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11. С. 78–101.
6. Клепач А. Н. Поворот к стратегическому планированию: тернии и перспективы // Вопросы политической экономии. 2016. № 1. С. 44–63.
7. Мирошников С. Н. Государственное управление инвестиционной привлекательностью и инфраструктурным развитием территорий: проблемы и решения // Управленческое консультирование. 2018. № 9 (117). С. 29–35.
8. Мирошников С. Н. Государственное управление социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации на основе системы стратегического планирования : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2020.
9. Мирошников С. Н. Проблемы и направления стратегического планирования в региональном развитии // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 4. С. 61–77.

## Об авторе:

**Мирошников Сергей Николаевич**, заместитель директора экспертно-аналитического Центра региональных исследований Института «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), кандидат физико-математических наук, доцент; miroshnikov-sn@ranepa.ru

## References

1. Auzan A. A. Strategy for the long-term development of Russia: the novelty of the approach // Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2015. V. 196. N 7. P. 229–241.
2. Buchwald E. M. Regional Development Policy in Modern Russia: Priorities, Institutions and Tools : monograf. M.: IE RAS, 2018. 344 p.
3. Vikhansky O. S. Strategic management. 2nd ed. M.: Gardariki, 2000. 313 p.
4. Gagarina G. Yu., Miroshnikov S. N. Some issues of managing the socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation based on the strategic planning system // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 12 (120). P. 70–90.
5. Kvint V. L. On choosing priorities // Budget [Byudzhel]. 2016. N 11. P. 78–101.
6. Klepach A. N. Turning to strategic planning: thorns and prospects // Issues of political economy [Voprosy politicheskoi ekonomii]. 2016. N 1. P. 44–63.
7. Miroshnikov S. N. State management of investment attractiveness and infrastructure development of territories: problems and solutions // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 9 (117). P. 29–35.

8. Miroshnikov S. N. State Administration of Socio-Economic Development of the Constituent Entities of the Russian Federation based on a strategic planning system: doctoral dissertation. Moscow, 2020. 399 p.
9. Miroshnikov S.N. Problems and directions of strategic planning in regional development // STAGE: economic theory, analysis, practice [ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika]. 2019. N 4. P. 61–77.

**About the author:**

**Sergey N. Miroshnikov**, Deputy Director of the Expert-Analytical Center for Regional Studies of Institute of Public Administration and Civil Service of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation), PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor; miroshnikov-sn@ranepa.ru

## Приложение

### Сравнение рейтингов стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за периоды 2014–2018 гг. и 2009–2018 гг.

Наименование субъекта	2014–2018 гг.			2009–2018 гг.		
	Место в рейтинге					
	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития
Белгородская область	14	15	9	50	5	15
Брянская область	19	58	42	28	32	25
Владимирская область	20	42	35	14	58	34
Воронежская область	21	18	17	3	1	1
Ивановская область	65	81	79	5	77	47
Калужская область	43	33	37	19	18	13
Костромская область	12	36	25	23	49	30
Курская область	40	12	14	24	3	6
Липецкая область	29	19	20	55	44	48
Московская область	6	14	5	15	9	8
Орловская область	16	63	46	35	31	29
Рязанская область	60	45	49	13	48	24
Смоленская область	27	61	47	52	66	63
Тамбовская область	42	76	70	18	59	37
Тверская область	48	60	55	42	82	80
Тульская область	15	17	12	11	11	9
Ярославская область	50	67	63	53	62	61
г. Москва	17	22	19	59	23	32
Республика Карелия	45	11	16	69	20	41

Наименование субъекта	2014–2018 гг.			2009–2018 гг.		
	Место в рейтинге					
	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития
Республика Коми	67	78	78	75	78	82
Архангельская область	25	26	23	57	13	22
Ненецкий автономный округ	82	29	54	73	21	45
Вологодская область	32	8	10	45	6	14
Калининградская область	63	1	11	67	19	38
Ленинградская область	2	5	1	6	8	5
Мурманская область	24	31	27	56	45	51
Новгородская область	77	82	84	40	81	74
Псковская область	64	53	56	44	33	35
г. Санкт-Петербург	4	13	4	32	26	23
Республика Адыгея	73	4	21	4	7	4
Республика Калмыкия	8	44	28	1	35	10
Республика Крым	18	6	7	...	...	...
Краснодарский край	54	51	52	20	29	18
Астраханская область	46	68	61	33	50	44
Волгоградская область	31	80	68	65	73	76
Ростовская область	22	57	43	36	63	57
г. Севастополь	7	3	3	...	...	...
Республика Дагестан	47	77	72	21	38	20
Республика Ингушетия	85	46	75	12	4	3
Кабардино-Балкарская Республика	51	49	48	27	52	42
Карачаево-Черкесская Республика	84	74	85	63	51	60
Республика Северная Осетия	70	83	81	43	64	59
Чеченская Республика	71	43	57	64	41	54
Ставропольский край	83	59	77	37	27	26
Республика Башкортостан	56	50	51	80	40	70
Республика Марий Эл	11	84	64	10	53	28
Республика Мордовия	26	70	53	29	75	64

Наименование субъекта	2014–2018 гг.			2009–2018 гг.		
	Место в рейтинге					
	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития
Республика Татарстан	61	27	38	47	17	19
Удмуртская Республика	23	47	36	22	14	11
Чувашская Республика	68	69	71	62	70	73
Пермский край	81	52	73	76	65	77
Кировская область	58	75	74	26	54	43
Нижегородская область	62	66	66	16	60	36
Оренбургская область	74	54	62	61	46	56
Пензенская область	69	62	69	46	56	52
Самарская область	52	85	80	77	42	65
Саратовская область	53	71	67	54	71	69
Ульяновская область	76	64	76	30	61	53
Курганская область	75	79	82	68	83	83
Свердловская область	78	40	65	81	36	68
Тюменская область	59	10	18	74	15	40
Ханты-Мансийский АО	28	37	34	82	57	78
Ямало-Ненецкий АО	9	23	13	70	22	46
Челябинская область	79	25	50	83	28	66
Республика Алтай	34	73	60	34	69	58
Республика Тыва	39	41	45	51	10	17
Республика Хакасия	41	21	30	39	2	7
Алтайский край	49	65	59	49	55	55
Красноярский край	44	20	29	60	39	50
Иркутская область	5	16	6	66	16	31
Кемеровская область	35	28	31	79	43	71
Новосибирская область	36	48	44	71	25	49
Омская область	80	72	83	78	67	79
Томская область	66	55	58	72	74	81
Республика Бурятия	55	30	39	48	72	67
Республика Саха (Якутия)	10	2	2	7	24	12
Забайкальский край	30	35	33	58	80	75
Камчатский край	13	9	8	31	34	27

Наименование субъекта	2014–2018 гг.			2009–2018 гг.		
	Место в рейтинге					
	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития	по социальным показателям	по экономическим показателям	стратегического развития
Приморский край	37	32	32	25	76	62
Хабаровский край	38	38	40	38	37	33
Амурская область	57	34	41	8	47	21
Магаданская область	1	39	15	2	12	2
Сахалинская область	3	56	24	17	30	16
Еврейская АО	33	24	26	41	79	72
Чукотский автономный округ	72	7	22	9	68	39

## О некоторых дидактических приемах выполнения самостоятельных заданий в условиях вынужденного дистанционного обучения

Цацулин А. Н.

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

### РЕФЕРАТ

В статье рассматривается возможность включения в формат выполнения самостоятельных заданий как при освоении образовательных программ высшего образования в системе дистанционного обучения, так и в период коронавирусной инфекции COVID-19, вынужденной самоизоляции и ограниченного карантина элементов творческой аналитики из арсенала средств дидактического подхода так называемой деятельностной компаративистики. В качестве примера работы обучающегося избрано выполнение самостоятельного задания по учебной дисциплине «Экономический анализ» из раздела «Анализ выполнения производственной программы» в конкретном производственном кейс-стади «Структурно-ассортиментный анализ трудоемкости» одного из экономических субъектов, представляющих реальный сектор национальной экономики страны. В статье приводятся авторские рекомендации по активизации творческого потенциала студента, по стимулированию интерактивной работы на занятиях с преподавателем при реализации системы дистанционного обучения, при надлежщем оформлении им рабочей тетради наблюдений и при подконтрольном формировании профессиональных компетенций основной образовательной программы.

**Ключевые слова:** деятельностная компаративистика, метод сравнения, аналитический индекс, вторичный признак, структурный сдвиг, рабочая тетрадь, дистанционное обучение, образовательные технологии

**Для цитирования:** Цацулин А. Н. О некоторых дидактических приемах выполнения самостоятельных заданий в условиях вынужденного дистанционного обучения // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 83–101.

## About Some Didactic Methods of Performance Independent Tasks under Conditions Forced Distance Learning

Alexander N. Tsatsulin

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

### ABSTRACT

The article discusses the possibility of including in the format of performing independent tasks as in the development of educational programs of higher education in the system distance learning, and during the period of coronavirus infection COVID-19, forced self-isolation and limited quarantine, elements of creative analytics from the arsenal of tools of the didactic approach of the so-called activity-based comparative studies. As an example of the student's work, we chose the implementation of an independent task in the academic discipline "Economic analysis" from the section "Analysis of the implementation of the production program" in a specific production case study "Structural assortment analysis of labor intensity" of one of the economic entities representing the real sector of the national economy of the country. The article provides the author's recommendations for enhancing the creative potential of a student, for stimulating interactive work in the classroom with a teacher in the implementation of the distance learning system, with the proper execution of a workbook of observations and with the controlled formation of professional competencies of the main educational program.

*Keywords:* activity comparative studies, comparison method, analytical index, secondary feature, structural shift, workbook, distance learning, educational technologies

**For citing:** Tsatsulin A. N. About Some Didactic Methods of Performance Independent Tasks under Conditions Forced Distance Learning // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 83–101.

Талантливые — заимствуют, гениальные — воруют.

*Сальвадор Дали, живописец-сюрреалист*

## Введение

Использование тех или иных рекомендованных форм дистанционного обучения (ДО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) в высшей школе предусмотрено статьей 16 (Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий) Федерального закона 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>1</sup>. Более того, ДО и ДОТ стали тотальной реальностью в условиях первой и второй волн коронавирусной инфекции COVID-19, а в предсказываемой врачами-инфекционистами перспективе в условиях режима самоизоляции и ограниченного карантина всего 2021 г., на самых разнообразных платформах (*Moodle, Teams, Zoom* и др.).

Основу образовательного процесса при ДО должна составлять целенаправленная и контролируемая напряженная самостоятельная работа студента, который может в полной мере и в требуемом объеме овладевать рабочей программой той или иной учебной дисциплины в удобном для себя месте, по индивидуальному расписанию. Предполагается, что означенный студент имеет при себе стандартный комплекс технических средств обучения, комплект учебно-методических материалов и согласованную возможность общаться и работать с преподавателями и тьюторами, реально обладающими *digital*-компетенциями применительно к распространённой практике и владеющими доступным инструментарием организации эффективного ДО [4].

Стоит вспомнить недавний факт из опыта ДО в американской высшей школе. Так, Технический университет Джорджии в Атланте предлагал в 2013–2014 гг. полноценный учебный курс с выдачей диплома магистра в области *Computer Science*, при этом в условиях нахождения в университетском кампусе стоимость обучения составляла 45 тыс. долл. Тот же самый курс, но в интернете, был расценен в 7 тыс. долл. При полной идентичности дипломов этого вуза по разным формам обучения большинство потенциальных потребителей образовательных услуг, безусловно, выберут онлайн-способ обучения, а университет при этом заработает гораздо больше, чем при стационарном варианте обучения<sup>2</sup>. Но такое возможно лишь при одном

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2020) [Электронный ресурс] // Доступ из СПС «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 19.09.2020).

<sup>2</sup> Вот она, налицо лучезарная перспектива замены дорогостоящих профессоров дешевыми ассистентами. От себя заметим, правда, что, во-первых, это касается главным образом западных систем оплаты труда ППС частных образовательных организаций, что вошло в добрые традиции престижных университетов, а именно: содержание «дорогущих» профессоров. А во-вторых, здесь неминуем разрыв единства и преемственности исследовательской и преподавательской функций университетской системы подготовки научно-педагогических и научно-исследовательских кадров.

условии, когда у вуза публично зафиксирована и устоялась в общественном сознании добротная деловая репутация по обычным образовательным моделям. А ежели эта репутация при неблагоприятном стечении обстоятельств и неудачной реализации каких-либо онлайн-программ окажется мгновенно разрушенной, бесславно умрет, то как убедить потенциальных потребителей образовательной услуги университета учиться все-таки дистанционно на базе какой-либо продвинутой и инновационной платформы?

Богатая, но не всегда однозначная, информация имеется и по российским организациям, работающим в сегменте рынка дистанционных образовательных услуг уже много лет. Но среди них выделяются худосочные образовательные структуры (насчитывающиеся десятками), которые, кроме смущающего наименования, невнятной рыночной истории и номера молчащего телефона на сайтах, не имеют ничего более убедительного. Это роднит учебные заведения с интернет-магазинами эпохи цифровизации, репутация которых была подмочена изначально при их создании. Но именно это часто обсуждаемое обстоятельство вряд ли повысит доверие продвинутого и ознакомленного потребителя образовательных услуг к заманчивым и двусмысленным предложениям от вузовского продуцента.

### Формулирование проблемы

Но то, что случилось в первой половине 2020 г. в сфере высшего образования, и та напряженность, что нагнетается во второй половине года в режиме *инфодемии* [11], в том числе СМИ, заставляют аналитиков российской и мировой образовательной систем по-новому осмыслить и итоги всего года, и оценить те практики ДО/ДОТ, которые складывались в предшествующие два десятилетия не вполне оправданного реформирования отечественной высшей школы [5].

В тех странах и в тех вузах, что выступали пионерами в этой сфере, уже накоплен и описан известный опыт, в том числе разрекламированные так называемые «лучшие практики». Но подведенные аналитиками высшей школы итоги оказались крайне неоднозначными по результатам многочисленных социологических опросов как студенческих масс, так и преподавательского корпуса. А в начавшемся новом учебном году (2020/2021) дальнейшее совершенствование ДОТ коллективами разработчиков, методистов и руководством вузов представляется автору статьи не разрешением каких-то спорных вопросов гносеологии и, тем более, не предметом чьих-либо околонучных амбиций.

Сама эпидемиологическая обстановка в стране и в мире настоятельно требует обращения не только к улучшенным дистанционным формам донесения запланированного учебного контента конечному пользователю с элементами *транспонирования* тональности восприятия приводимой онлайн-тьютором аргументации в ту и другую сторону, высоко профессионального обращения с образовательными инновационными технологиями, но и надлежащего интерактивного аудита за освоением студенческой аудиторией контента преподаваемых учебных дисциплин и формированием соответствующих компетенций, прописанных в федеральных стандартах.

СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ оказался одной из первых образовательных организаций в России, которая разработала программу сертификации *digital*-компетенций для преподавателей системы высшего и среднего профессионального образования, реализация которой предусмотрена на бесплатной основе для работников всех типов ГОУ<sup>1</sup>. Программа предусматривает, что слушатели с любым уровнем владения инфор-

<sup>1</sup> Северо-Западный институт управления РАНХиГС объявил о реализации первой в России образовательной программы по сертификации *digital*-компетенций преподавателей со всей

мационно-коммуникационными технологиями могут освоить новые навыки работы с самым современным программным обеспечением и закрепить имеющиеся знания по организации ДО в процессе учебного взаимодействия с коллегами в малых группах по тем или иным методическим решениям.

В перечне указанных осваиваемых компетенций значатся: способность организовать эффективный образовательный процесс в онлайн-режиме; умение разработать релевантный обучающий материал в цифровом формате; навыки публичных выступлений с использованием режимов телеконференции и потокового вещания в эфире интернета; умение управлять динамикой и активностью онлайн-занятия; способность оперативно формировать с аудиторией реальную обратную связь (*feedback*), а также обеспечивать текущий контроль, фиксировать промежуточную успеваемость и проводить итоговую аттестацию.

### Используемый инструментарий и полученные результаты

Рассмотрим порядок выполнения конкретного самостоятельного задания студентом на платформе ДО по учебной дисциплине «Экономический анализ» в виде производственного кейса под названием «Структурно-ассортиментный анализ трудоемкости» при таких условиях, которые позволяют обратиться к проблемно-развивающимся и эвристическим образовательным технологиям обучения в ДО [4]. Пусть, имеются сведения о конвейерной сборке холодильников компании Bosch на франчайзинговом предприятии в г. Зеленограде Московской области в групповом ассортименте, что зафиксировано в графах 1÷6 исходной табл. 1. Эта таблица пересылается студентам академической группы и ее следует заполнить в ходе практических занятий целиком по всем свободным ячейкам, помеченным знаком «?».

По приведенным в табл. 1 исходным данным для анализа кейса № 3 (производственной ситуации) требуется установить и рассчитать:

1. Удельную нормативную трудоемкость каждого изделия —  $\tau_{n_0}^{(j)}$ .
2. Выполнение плана по выпуску товарной продукции (ТП):
  - 2.1) в денежном выражении (по стоимости —  $W$ );
  - 2.2) по трудоемкости (затратам живого труда —  $T$ ), в нормо-часах.
3. Чем объяснить разрыв между выполнением плана по обоим показателям? Показать механизм подобного расхождения с помощью найденного индикатора  $\tau_{n_0}^{(j)}$ , характеризующего фактор подвижности структуры товарного ассортимента.
4. На какую сумму перевыполнен/недовыполнен план в денежном выражении за счет имевшего место на предприятии в отчетном году структурного сдвига (структуры) —  $\Delta W(d_Q)_{1/nn}$  ?
5. Какой измеритель продукции (оптово-отпускные цены или нормо-часы) более правильно характеризует производственно-хозяйственную деятельность предприятия, с какой точки зрения и почему?
6. Оценить плановую и фактическую структуру товарного выпуска в натуральном выражении, в процентах (графы 12 и 13 аналитической таблицы).
7. Оценить выполнение плана предприятия по товарному ассортименту, используя найденные данные в графе 14 аналитической таблицы.
8. Рассчитать индивидуальные индексы выполнения плана по физическому объему (натурально-вещественному составу) товарной продукции  $i_{Q_{\text{физ}}} = \frac{Q_1^{(j)}}{Q_{\text{пл}}^{(j)}}$  и занести результаты расчетов в графу 15 сводной аналитической таблицы.

---

страны. Повышение квалификации смогут пройти более пяти тысяч специалистов. URL: <https://priem.spb.ranepa.ru/digital-prepodavatel> (дата обращения: 19.09.2020).

9. Оценить выполнение плана по структуре товарного выпуска (графы 16 и 17 аналитической таблицы). Дать комментарии к проведенным расчетам.
10. Использовать при оценке указанных показателей по п. 3 модифицированные формулы расчета применительно к ситуациям с ограниченной или неполной информацией по отчетным данным. Предварительно эти модифицированные формулы следует получить в режиме смыслового транспонирования исходного выражения — Индекса структуры, или структурного сдвига.
11. Сформулировать общие выводы по результатам кейса № 3 и изложить свои комментарии в форме заполнения так называемой «рабочей тетради».

Первые два пункта кейса у студентов затруднений не могут вызывать, поскольку решаются совместно с преподавателем по каналу ДО. Например, на платформе *Zoom*, посредством проведенной групповой дискуссии уточняется по п. 1, как построить показатель удельной трудоемкости  $\tau_{n_0}^{(j)}$  и, соответственно, дать полноценную содержательную характеристику этому вторичному признаку, обладающему большей глубиной проникновения в понятие трудоемкости.

Такой эффект достигается за счет сравнительно высокой детализации конструируемого аналитиком индикатора сравнительной выгодности создаваемого блага для экономики предприятия. А затем, согласно п. 2, оценивается выполнение предприятием плана по выпуску продукции в двух предусмотренных вариантах универсального соизмерения с точностью до двух знаков после запятой в процентах, т. е. до сотой доли процента, согласно требованиям действующего ГОСТа и ОК ЕИ (Общероссийского классификатора единиц измерения):

- 1) по стоимости товарного выпуска в оптово-отпускных ценах предприятия, принятых в плане —  $p_{пл}^{(j)}$ :

$$\mathfrak{S}_{\text{ТП}(p_{пл})_{i/n_{пл}}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} p_{пл}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{пл}^{(j)} p_{пл}^{(j)}} = \frac{\text{ИП}_{\text{гр.9}}}{\text{ИП}_{\text{гр.8}}} = \frac{154\,160,0}{149\,280,0} = 1,03269 \sim 103,27\%; +3,27\% \uparrow; \quad (1)$$

- 2) по совокупной трудоемкости производственной программы в оценке нормо-часов, заложенных в технологических картах и паспортах единицы изделия на базе опытно-статистических норм времени базисного периода, —  $t_{n_0}^{(j)}$ :

$$\mathfrak{S}_{\text{ТП}(t_{n_0})_{i/n_{пл}}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{пл}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}} = \frac{\text{ИП}_{\text{гр.11}}}{\text{ИП}_{\text{гр.10}}} = \frac{13\,124,0}{12\,874,0} = 1,01942 \sim 101,94\%; +1,94\% \uparrow. \quad (2)$$

Расхождения полученных в относительном виде показателей составляет 1,33 (3,27% – 1,94%) процентных пункта (пп.) в одном направлении, соответственно, –1,33 пп. (1,94% – 3,27%) в противоположном направлении, что, разумеется, нуждается в надлежащих комментариях. Преподаватель дисциплины поднимает этот вопрос для обсуждения в академической группе, не настаивая на достижении исчерпывающих ответов, поскольку верному ответу должен предшествовать поиск механизма расхождения с использованием индикатора  $\tau_{n_0}^{(j)}$ , характеризующего подвижность структуры товарного ассортимента ТП. Именно такого детального обсуждения требует контент пункта 3 условия кейса: чем же конкретно можно объяснить разрыв между выполнением плана по обоим показателям, рассчитанным в рамках заданий пункта № 2?

Но, кроме собственно численных значений индексов, рассчитанных по формулам из выражений (1) и (2), и их расхождения в выражении (3), участники обсуждения

Таблица 1

Исходные данные для анализа трудоемкости, ассортимента и структуры производственной программы российского предприятия-франчайзи по сборке линейки холодильников компании Bosch\*

Table 1. Input data for analysis of labor intensity, assortment and structure of production program of Russian franchisee company for assembly of Bosch refrigerator line

№ изделия п/п	Наименование готового изделия	Оптовая-отпускная цена, тыс. евро	Трудоемкость изготовления изделия, нормо-часы	Выпуск изделий в натуральном измерении, ед.		Удельная трудоемкость одного изделия, [ ? / ? ]	Стоимость ТП в оптово-отпускных ценах, тыс. евро		Совокупный объем производственной программы, млн нормо-часов	
				по плану	фактически		по плану	фактически	по плану	фактически
$j = \overline{1, m}$	$j$	$p_{от}^{(j)}$	$t_{но}^{(j)}$	$Q_{пл}^{(j)}$	$Q_{ф}^{(j)}$	$\tau_{но}^{(j)} = \frac{?}{?}$	$Q_{от, ф, пл}^{(j)}$	$Q_{ф}^{(j)}$	$Q_{от, ф, пл}^{(j)}$	$Q_{ф}^{(j)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Изделие В	4,8	380,0	7500	7800	?	?	?	?	?
3	Изделие С	5,0	502,0	15 000	14 500	?	?	?	?	?
-	Итого:	?	?	?	?	?	ИП <sub>гр.8</sub>	ИП <sub>гр.9</sub>	ИП <sub>гр.10</sub>	ИП <sub>гр.11</sub>

Продолжение таблицы 1 к Кейсу № 3

?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
12	13	14	15	16	17	?	?	?	?	?
?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

\*Данная таблица должна служить исходным фрагментом, так называемой «рабочей тетрадь» при анализе Кейса № 3.

в чате конкретно ничего не знают и заранее не осведомлены о происходящем на предприятии, а могут лишь высказывать какие-либо предположения о причинах разрыва в уровнях оцененных показателей. Имеющиеся догадки студентов преподаватель деликатно редактирует, приближая и подталкивая направление мысли инициативных слушателей к формулированию уместного, верного в данном случае, близкого к истинному аргумента.

И здесь следует обратиться за помощью к методу так называемой деятельностной компаративистики, т. е. приемам творческой аналитики, которые ориентируют исследователя на поиск нужного решения той или иной задачи. Какую точку отсчета следует взять в конкретном случае для сравнения в относительной форме обоих рассчитанных выше (пункт 2) темпов выполнения плана по ТП [10] в виде соответствующих индексов? Подсказкой в решении этого вопроса может служить изменение фактической структуры производства в отличие от ее запланированных параметров.

Руководствоваться здесь можно известными студентам из курса «Концепция современного естествознания» положениями физико-теоретической концепции пространственно-временного континуума. Единая природа пространства-времени и независимость континуума от выбора аналитиком точки отсчета обеспечивают выражение временной координаты в одной схеме отсчета посредством пространственной координаты в другой схеме отсчета, конструируемой исследователем [12]. Возможности подходов подобной концепции оказались весьма плодотворными применительно к различным аспектам прикладных исследований социально-экономического толка [17].

С позиции преподавателя, задействующего систему дистанционного образования (СДО), особенности знаниевой парадигмы [3] в отношении пространственно-временного континуума данного аналитического кейса следует понимать как базу организации педагогического процесса в рамках деятельностной компаративистики, содействующего развитию креативных представлений студента о возможностях и путях поиска истинного знания. Данная парадигма традиционалистско-консервативного толка является одним из направлений аксиологии [6]. И в данном случае необходимо стимулировать рассуждения студентов и искать у них аргументы для того или иного способа решения конкретной задачи.

Аргументы, предполагается, могут быть двух типов. Во-первых, что служит отправной точкой движения «простого продукта»<sup>1</sup> на пути к конечному рыночному потребителю? Здесь ожидаемым ответом аудитории окажутся рассуждения слушателей о надлежащей организации на анализируемом предприятии производственных процессов и рабочих мест, т. е. важнейшим, с этой точки зрения, является трудовой (по затратам живого труда) соизмеритель товарной продукции —  $t_{n_0}^{(i)}$ .

Другими словами, интересы и усилия аналитика должны сосредоточиться, прежде всего, на решении внутренних вопросов организационно-управленческой и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, результатом которой оказывается появление рыночного продукта вполне инновационного и надлежащего качества, что должно удовлетворить самого разборчивого потребителя [13], а экономическому субъекту (ЭС) обеспечить желаемую конкурентоспособность на товарном рынке [2]. Именно такое толкование происходящего желательно получить от студентов в ходе интерактивного обсуждения особенностей проблемы сравнения как главного метода анализа.

Во-вторых, если искать совместно с аудиторией убедительные ответы с позиций изменения удельной трудоемкости продукции по ассортиментным группам, то

<sup>1</sup> Речь идет о «простом продукте», который имел в виду Е. Онегин из одноименной поэмы А. С. Пушкина, ссылаясь на работу Адама Смита [10].

предстоящие преобразования должны быть логически сориентированы на построение, в конце концов, такой счетной аналитической характеристики, которая содержала бы в своем агрегате индикатор  $\tau_{n_0}^{(j)}$ , т. е. удельной трудоемкости изделий в групповом ассортименте ТП. Лишь после необходимых преобразований возможны специальная оценка вариантов расхождения обоих индексов выполнения плана в относительном виде и попытки объяснения по каждому варианту полученных значений в формате групповой полемики.

Алгоритм непродолжительной дискуссии студентов (около 5 минут) неизменно подводит к единственно возможной схеме соотношения этих индексов:

$$\mathfrak{S}_{\text{ТП}(t_{n_0}/p_{\text{пл}})_{1/\text{пл}}} = \mathfrak{S}_{\text{ТП}(t_{n_0})_{1/\text{пл}}} : \mathfrak{S}_{\text{ТП}(p_{\text{пл}})_{1/\text{пл}}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} = * \quad (3)$$

$$= 1,0194 : 1,0327 = 0,9871 \sim 98,71\%;^1 -1,29\% \downarrow. \quad (4)$$

Другими словами, в фактическом составе ассортимента товарного выпуска произошло сравнительное «облегчение» совокупной трудоемкости производственной программы в отношении запланированного уровня на 1,29%. На первый взгляд это обстоятельство можно считать достижением менеджмента предприятия. Но хорошо ли подобное достижение с позиций рынка и собственной стратегии развития экономического субъекта? Коннотативно такое понижение следует обязательно комментировать, исходя из конкретных условий хозяйствования анализируемого ЭС. Ясно, что облегчение производственной программы произошло за счет имевшего место структурного сдвига в сторону (в пользу) менее трудоемких изделий товарного ассортимента бытовой холодильной техники.

И здесь, при рассмотрении конструкции из выражения (3), весьма уместным окажется использование приема деятельности компаративистики «замена элементов второстепенной диагонали» к заданному соотношению индексов выполнения плана, как индексной конструкции из выражения (3), построенной на различных соизмерителях товарной продукции в качестве весовых характеристик и имеющей продолжение в формуле из выражения (3), что начинается со знака =\*

$$= * = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}} \cdot \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} \quad (5)$$

В этой части выражения (5) был дополнительно применен еще один достаточно универсальный прием, а именно способ деления числителя и знаменателя дробей делимого и делителя на один и тот же элемент в виде оптово-отпускной цены предприятия  $p_{\text{пл}}^{(j)}$ , как это показано скобками с данным элементом  $p_{\text{пл}}^{(j)}$ . Используемый прием позволил получить необходимый индикатор сравнительной выгоды

<sup>1</sup> Следует запомнить численное значение первого варианта расхождения анализируемых индексов в размере 1,29%. А формула из выражения (3) может быть использована как исходная конструкция для получения других модификаций расчетных формул, которые уместно будет применять в условиях ограниченной и неполной информации.

той или иной позиции товарного ассортимента. Полученные в итоге такого преобразования выражения в знаменателях формулы из нижеследующего выражения (6) допустимы с учетом сравнительной однородности (гомогенности) рассматриваемых в кейсе изделий — холодильников в групповом ассортименте продуктовых линеек (одно-, двух- и внутригруппового разнообразия трехкамерных бытовых устройств).

Проведенные преобразования вполне корректны с математических позиций, т. е. они тождественны и инвариантны по отношению к исходной индексной конструкции. На это обстоятельство необходимо обратить внимание студентов особо. Поэтому расчет отношения двух аналитических индексов физического объема, или же двух показателей выполнения плана по ТП может быть истолкован уже с точки зрения изменения средней удельной трудоемкости анализируемого товарного ассортимента, оцененной по отчетному и запланированному составу относительно однородной продукции, к которой можно отнести выпуск холодильников.

Таким образом, аналитический факторный индекс из I ИС — индекс структуры, или структурного сдвига был получен в отношении изменения средней удельной трудоемкости по видам изделий в расчете на фактический и запланированный ассортимент товарной продукции холодильников в групповом ассортименте. И этот индекс из выражения (3) также должен быть оценен расчетно в групповом онлайн-заятии в редакции выражения (6).

$$\begin{aligned}
 S_{\text{ТП}(t_{n_0})_{1/нл}} : S_{\text{ТП}(p_{нл})_{1/нл}} &= \\
 &= \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)}} = \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_1^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)}} = \frac{\tau_{n_0}^{(1)}}{Q_{\text{нл}}^{(1)} \tau_{n_0}^{(1)}} = S_{\tau_{n_0}^{(1)}(Q)_{1/нл}}.
 \end{aligned} \tag{6}$$

Выражение (6) позволяет оценить расчетно индекс структуры, используя значения граф 5 и 6 табл. 1 и полученные значения графы 7 из уже заполненной таблицы 2.

$$\begin{aligned}
 S_{\tau_{n_0}^{(1)}(Q)_{1/нл}} &= \frac{Q_1^{(1)} \tau_{n_0}^{(1)}}{Q_{\text{нл}}^{(1)} \tau_{n_0}^{(1)}} = \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_1^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)}} = \\
 &= \frac{65,15 \times 13\,400 + 79,17 \times 7\,800 + 100,40 \times 14\,500}{35\,700} : \\
 &: \frac{65,15 \times 11\,600 + 79,17 \times 7\,500 + 100,40 \times 15\,000}{34\,100} = \\
 &= \frac{873\,010 + 617\,526 + 1\,455\,800}{35\,700} : \\
 &: \frac{755\,740 + 593\,775 + 1\,506\,000}{34\,100} = \frac{2\,946\,336}{35\,700} : \frac{2\,855\,519}{34\,100} = \sim \\
 &= 82,530 : 83,740 = 0,98555 \cong 0,9856
 \end{aligned}$$

$$\sim 98,56\%; -1,44\% \downarrow. \tag{7}$$

Расчет по исходным табличным значениям в выражении (7) позволяет получить величину  $-1,44\%$ , нуждающуюся, в свою очередь, в комментарии. Разъяснения по снижению изучаемой фактической характеристики отчетного года по сравнению с запланированным уровнем должны исходить из статистической природы и аналитической сущности индекса структуры, или же структурного сдвига  $\mathfrak{S}_{\tau_{t_0}^{(1)}(Q)_{1/пл}}$ . В этом случае экономическое толкование индекса всегда однозначно: индикатор демонстрирует снижение средней удельной трудоемкости всей производственной программы товарного ассортимента за счет уменьшения фактического физического объема наиболее трудозатратных позиций по трехкамерным холодильникам (КМФ 40 А 020 R, КМФ 40 S 20 R) в сравнении с запланированными параметрами (сравни графы 5 и 6, а также графы 12 и 13 табл. 2).

Пункт 4 условий кейса также затруднений для студентов обычно не вызывает. Преподаватель предлагает аудитории для оценки суммы перевыполнения плана в денежном выражении за счет имевшего место в отчетном году на предприятии структурного сдвига (структуры) —  $\Delta W(d_Q)_{1/пл}$  расчетную формулу, по которой проводятся коллективно исчисления с использованием итогового подсчета (ИПгр.8) из таблицы и уже подсчитанных предварительно индексов выполнения плана

$$\begin{aligned} \Delta W(d_Q)_{1/пл} &= \sum_{j=1}^m Q_{пл}^{(j)} p_{пл}^{(j)} \left[ \mathfrak{S}_{\text{ТП}(p_{пл})_{1/пл}} - \mathfrak{S}_{\text{ТП}(t_{t_0})_{1/пл}} \right] = \\ &= €149\,280\,000,0 \times [1,0327 - 1,0194] = €1\,985\,424,0. \end{aligned} \quad (8)$$

Для получения дополнительных баллов в накопителе БРС студентам предлагается в домашних условиях самостоятельно вывести формулу из выражения (8) и прислать результаты в личный кабинет.

Аналитикам и статистикам часто приходится иметь дело и с неполной, и с недостоверной исходной информацией. Неполнота возникает из-за того, что окружающая среда является частично наблюдаемой или недетерминированной, или обладающей и тем, и другим обозначенным свойством. Возможность получения полной и/или достоверной информации зависит от того, какой степенью недетерминированности поведения характеризуется изучаемый объект [8]. При ограниченной недетерминированности действия могут иметь непредсказуемые результаты, но все возможные результаты можно перечислить в аксиомах описания действия аналитика [16].

С другой стороны, при неограниченной недетерминированности нечеткое множество возможных получаемых результатов либо вообще неизвестно, либо слишком велико для того, чтобы в этом множестве можно было бы осуществить поиск обнаруживающих для того или иного исследователя-аналитика конечных результатов. Такие ситуации обычно возникают при предметных исследованиях в весьма сложных или в высоко динамичных проблемных областях при проведении, скажем, мониторингового экономического анализа глобальных финансовых активов на мировых фондовых рынках в условиях ограниченности или недостатка исходных статистических данных. А также — при прогнозировании и планировании в заметно турбулентной экономической среде инвестиционного проектирования, при осуществлении медицинской диагностики якорного (коморбидного) заболевания на фоне, например, «явной» коронавирусной симптоматики<sup>1</sup> (с заметной фактически учтенной добав-

<sup>1</sup> И это при условии, что 20% тестов на COVID дают ошибочные результаты как в ту, так и в другую сторону. URL: / <https://echo.msk.ru/sounds/2737758.html> (дата обращения: 07.11.2020).

ленной смертностью) в условиях быстро протекающего инкубационного периода [14] и быстро обновляемого/дополняемого перечня синдромов протекания недуга при достаточно устойчивом анамнезе жизни пациента [15], при разработке военных стратегий будущего поведения враждующих сторон в длительно «горячих» точках (как приемы известных специалистам алгоритма и процедуры стратегирования [7]).

Исследователю-аналитику подчас удастся справиться с эффектами стоящей перед ним задачи неограниченной недетерминированности, но лишь в том случае, если он способен оперативно пересматривать имеющиеся информационные базы знаний, банки данных и творчески по месту использовать надлежащий логико-статистический инструментарий в режиме рекомендуемого автором данной статьи метода *деятельностной компаративистики* [9].

Для ситуации с недетерминированной средой анализа целесообразно продемонстрировать прием *модификации* индекса структуры товарного ассортимента, начиная с шага аналитических преобразований, помеченного в формуле из выражения (3) знаком \*. Включение в модифицированную запись долей регламентируется формулами расчета удельных весов из граф 12 и 13 сводной аналитической таблицы с учетом принимаемых в ходе обсуждения в группе требований к округлению этих долей (показано в таблице полужирным выделением).

$$\begin{aligned} \mathfrak{S}_{\tau_{n_0}^{(1)}(Q_{1/nn})} &= \frac{Q_1^{(j)} \tau_{n_0}^{(1)}}{Q_{nn}^{(j)} \tau_{n_0}^{(1)}} = \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_1^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} Q_{nn}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{nn}^{(j)}} = \sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} d_{Q_1}^{(j)} : \sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} d_{Q_{nn}}^{(j)} = \\ &= \frac{\sum_{j=1}^m \tau_{n_0}^{(j)} \overleftrightarrow{d_{Q_1}^{(j)}}}{\sum_{j=1}^m Q_{nn}^{(j)} \overleftrightarrow{d_{Q_{nn}}^{(j)}}} = \frac{\sum_{j=1}^m d_{Q_1}^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m d_{Q_{nn}}^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}} = \mathfrak{S}_{d_Q(\tau_{n_0}^{(j)})_{1/nn}} \cdot \begin{matrix} d_{Q_{nn}} \Rightarrow d_{Q_1} \\ \tau_{n_0}^{(j)} = \text{const} \end{matrix} \end{aligned} \quad (9)$$

Полученная запись с необходимым рамочным комментарием в формуле из выражения (9) представляет собой в модификации каноническую форму записи аналитического индекса структуры, или структурного сдвига, с меняющимися удельными весами по товарным позициям ( $d_{Q_{nn}}^{(j)} \rightarrow d_{Q_1}^{(j)}$ ) и неизменным признаком веса в виде удельной трудоемкости по ассортиментным позициям, т.е.  $\tau_{n_0}^{(j)} = \text{const}$ . В соответствии с расчетами по строкам в графах 12 и 13 указанной табл. 2, студенты под присмотром преподавателя осуществляют необходимые вычисления по формуле из выражения (9).

По этой формуле также были сделаны необходимые расчеты

$$\begin{aligned} \mathfrak{S}_{d_Q(\tau_{n_0}^{(j)})_{1/nn}} &= \frac{\sum_{j=1}^m d_{Q_1}^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m d_{Q_{nn}}^{(j)} \tau_{n_0}^{(j)}} = \frac{0,3753 \cdot 65,15 + 0,2185 \cdot 79,17 + 0,4062 \cdot 100,40}{0,3402 \cdot 65,15 + 0,2199 \cdot 79,17 + 0,4399 \cdot 100,40} = \frac{82,5319}{83,7395} = \\ &= 0,9856 \sim 98,56\%; -1,44\% \downarrow, \end{aligned} \quad (10)$$

$d_{Q_{nn}} \rightarrow d_{Q_1}$   
 $\tau_{n_0} = \text{const}$

и даны соответствующие комментарии к причинам расхождения полученных характеристик с оценкой из выражения (4), совпадающие с основным смыслом индекса структуры.

**Исходные и окончательные данные для анализа трудоемкости, ассортимента по сборке линейки холодильников**

Table 2. Initial and final data for analysis of labor intensity, assortment and for assembly of Bosch

№ изделия п/п	Наименование готового изделия	Оптовая отпускная цена, тыс. евро	Трудоемкость изготовления одного изделия, нормо-часы	Выпуск изделий в натуральном измерении, ед.	
				по плану	фактически
$j = \overline{1, m}$	$j$	$p_{пл}^{(j)}$	$t_{н_0}^{(j)}$	$Q_{пл}^{(j)}$	$Q_1^{(j)}$
1	2	3	4	5	6
1	Изделие А	3,3	215,0	11 600	13 400
2	Изделие В	4,8	380,0	7500	7800
3	Изделие С	5,0	502,0	15 000	14 500
–	Итого:	–	–	34 100	35 700

Структура товарного выпуска продукции в групповом ассортименте, %		Зачтено в счет выполнения плана по ассортименту, тыс. евро	Индивидуальный индекс выполнения плана в натуральном выражении, %
по плану	фактически		
$d_{Q_{пл}}^{(j)} = \frac{Q_{пл}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{пл}^{(j)}}$	$d_{Q_1}^{(j)} = \frac{Q_1^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)}}$	$\min\{Q_{пл}^{(j)} p_{пл}^{(j)}; Q_1^{(j)} p_{пл}^{(j)}\}$	$i_{Q_{пл}} = \frac{Q_1^{(j)}}{Q_{пл}^{(j)}}$
12	13	14	15
34,02	37,54 37,53 (!?)	38 280,0	115,52
21,99	21,85	36 000,0	104,00
43,99	40,62	72 500,0	96,67
100,00	100,01 100,00 (!?)	146 780,0	104,69

\*Данная таблица служит фрагментом так называемой «рабочей тетради», позволяющей структурировать результаты в соответствующих ячейках сводной таблицы.

**и структуры производственной программы российского предприятия-франчайзи  
ников компании Bosch\***

structure of production program of Russian franchisee company  
refrigerator line

Удельная трудоемкость одного изделия, $\left[ \frac{\text{нормо-часы}}{\text{€ одну тыс.}} \right]$	Стоимость ТП в оптово-отпускных ценах, тыс. евро		Совокупная трудоемкость производственной программы, млн нормо-часов	
	по плану	фактически	по плану	фактически
$\tau_{n_0}^{(j)} = \frac{t_{n_0}^{(j)}}{p_{пл}^{(j)}}$	$Q_{пл}^{(j)} p_{пл}^{(j)} = W_{пл}^{(j)}$	$Q_1^{(j)} p_{пл}^{(j)} = W_{пл}^{(j)}$	$Q_{пл}^{(j)} t_{n_0}^{(j)} = T_{пл}^{(j)}$	$Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)} = T_1^{(j)}$
7	8	9	10	11
65,15	38 280,0	44 220,0	2 494,0	2881,0
79,17	36 000,0	37 440,0	2 850,0	2964,0
100,40	75 000,0	72 500,0	7 530,0	7279,0
–	149 280,0	154 160,0	12 874,0	13 124,0

Продолжение таблицы 2 к Кейсу № 3

Скорректированный плановый объем ТП на степень выполнения плана, евро	Зачтено в счет выполнения плана по структуре ТП, евро
$Q_{пл}^{(j)} p_{пл}^{(j)} \times \mathfrak{S}_{ТП(p_{пл})}$	$\min\{\text{гр.9; гр.16}\}$
16	17
39 531 756,0	39 531 756,0
37 177 200,0	37 177 200,0
77 452 500,0	72 500 000,0
154 161 456,0	149 208 956,0

дентам самостоятельно производить аналитические расчеты с одновременной фиксацией

Однако имеется, как видно из расчета в выражениях (7) и (9), незначительное расхождение в оценке структурного сдвига размером в 0,15% (1,44% – 1,29%), что, в свою очередь, нуждается в пояснениях с двух точек зрения: какой аналитический показатель окажется более точным, более достоверным, а какой более надежным при принятии управленческого решения. Преимущество расчета по вариантам (7) и (10) состоит в том, что в официальной государственной отчетности могут по некоторым причинам отсутствовать сведения о натурально вещественном составе продукции, т.е. роспись физического объема по позициям укрупненного, группового или же внутригруппового товарного ассортимента, как это оформляется обычно в форме отчетности Ф. № 7-н.

Еще одним вариантом модификации формулы индекса структуры, или структурного сдвига, из I ИС служит формула в ситуации, когда на предприятии отсутствует или недоступна для рядового стороннего аналитика информация по нормативной базе трудозатрат на изделия по ассортиментным позициям —  $t_{n_0}^{(j)}$ . В этом случае необходимые преобразования, которые может без затруднения выполнить сам студент, проходят следующие этапы: начиная с исходной записи выражения (3) с включением индивидуального индекса выполнения плана в натуральном выражении по каждой товарной позиции группового ассортимента и заканчивая агрегацией попарных множителей в первичные показатели совокупной трудоемкости производственной программы ( $T_{n_{0пл}}^{(j)}$ ) и общей стоимости товарного выпуска ( $W_{пл}^{(j)}$ ) в целом по ассортименту.

На базе исходной записи системы индексов физического объема продукции, используя метод деятельностной компаративистики и имея в виду сведения графы 15 аналитической табл. 2, со студентами группы на практическом занятии удается транспонировать формулу из выражения (3) следующим образом:

$$S_{\text{III}}(t_{n_0})_{\text{I/II}} : S_{\text{III}}(p_{\text{пл}})_{\text{I/II}} = \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} t_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m Q_1^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} = \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_1/\text{пл}}^{(j)} Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} t_{n_0}^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_1/\text{пл}}^{(j)} Q_{\text{пл}}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m Q_{\text{пл}}^{(j)} p_{\text{пл}}^{(j)}} = \quad (11)$$

Проведенные в выражении (11) преобразования позволяют сделать окончательную запись в модификации формулы рассматриваемого индекса структуры, или структурного сдвига, уже в редакции выражения (12)

$$= \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_1/\text{пл}}^{(j)} T_{n_{0пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m T_{n_0}^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_1/\text{пл}}^{(j)} W_{\text{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m W_{\text{пл}}^{(j)}} = \overline{i_{Q_1/\text{пл}}^{(1)}} : \overline{i_{Q_1/\text{пл}}^{(1)}} = S_{\overline{i_{Q_1/\text{пл}}^{(1)}}} (T_{n_0}/W_{\text{пл}})_{\text{I/II}} \quad (12)$$

Полученная запись в выражении (11), как видно, оказывается отношением двух среднеарифметических (на что указывает субиндекс «1», стоящий в скобках) взвешенных индивидуальных индексов выполнения плана физического объема товарной продукции с комбинированными весами. Но, по существу, этот вариант модификации является тем же аналитическим индексом структуры, который может быть рассчитан теперь по имеющимся данным 8÷11 граф аналитической табл. 2, а так-

же с использованием сведений об индивидуальном индексе физических объемов из графы 15 той же таблицы

$$\begin{aligned}
 \mathfrak{S}_{i_{Q_{1/пл}}^{(1)}(T_{n_0_{пл}}/W_{пл})_{1/пл}} &= \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_{1/пл}}^{(j)} T_{n_0_{пл}}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m T_{n_0_{пл}}^{(j)}} : \frac{\sum_{j=1}^m i_{Q_{1/пл}}^{(j)} W_{пл}^{(j)}}{\sum_{j=1}^m W_{пл}^{(j)}} = \\
 &= \frac{1,1552 \times 2494,0 + 1,0400 \times 2850,0 + 0,9667 \times 7530,0}{12874,0} : \\
 &: \frac{1,1552 \times 44220,0 + 1,0400 \times 37440,0 + 0,9667 \times 72500,0}{154160,0} = \\
 &= \frac{2881,0688 + 2964,0000 + 7279,2510}{12874,0000} : \\
 &: \frac{51082,9440 + 38937,6000 + 70085,7500}{154160,0000} = \\
 &= \frac{13124,3198}{12874,0000} : \frac{160106,2940}{154160,0000} = 1,019444 : 1,038572 = \\
 &= 0,981582 \sim 98,16\% ; -1,84\% \downarrow
 \end{aligned} \tag{13}$$

Расчеты в выражении (13), используя уже готовые значения аналитической таблицы, следует проводить с точностью до четвертого знака после запятой, что задается режимом работы инженерного калькулятора в знаменателях вычисляемых дробей. Но полученный неожиданный результат требует своего комментария, поскольку расхождения выросли до 1,84% по сравнению с уже имеющимися в архиве расчетов аналитика значениями 1,29% и 1,44%. Вместе с преподавателем студенты ищут не всегда однозначный ответ по причинам этих различий.

Вычисления, связанные с анализом выполнения плана по ассортименту и структуре производственной программы, согласно пунктам 7 и 9 условия кейса полностью опираются на промежуточные и итоговые подсчеты табл. 2. Выполнение плана по ассортименту измеряется следующим образом

$$\mathfrak{S}_{acc-1/пл} = \frac{ИП_{гр.14}}{ИП_{гр.8}} = \frac{146\,780,0}{149\,280,0} = 0,983253 \sim 98,33\% ; -1,67\% \downarrow. \tag{14}$$

Именно этот процент невыполнения плана в выражении (14) может быть использован при подготовке исковых заявлений в арбитражные суды пострадавшей стороной договора на поставку. А выполнение плана по структуре товарного выпуска, соответственно, оценивается как

$$\mathfrak{S}_{стр-1/пл} = \frac{ИП_{гр.17}}{ИП_{гр.8}} = \frac{149\,208\,956,0}{149\,280\,000,0} = 0,99952 \sim 99,95\% ; -0,50\% \downarrow. \tag{15}$$

Уточним, что в общем случае структура выпускаемой продукции характеризуется отношениями отдельных позиций группового ассортимента, т.е. удельными весами по видам изделий в общем объеме продукции либо по стоимости, либо в натуральном выражении в случае более-менее однородной продукции как в нашей анализируемой ситуации.

В связи с тем, что трудоемкость и материалоемкость отдельных товарных позиций не одинаковы, то различия в темпах роста и выполнения плана по отдельным видам продукции влекут за собой изменения структуры товарного выпуска, т. е. формируют структурные сдвиги в товарном ассортименте. Поэтому выражение (1) и дальнейшие его модификации можно и следует трактовать в терминах и обозначениях *структура, изменение структуры, структурный сдвиг, динамика структур* [12].

### Выводы по результатам кейса в формате рабочей тетради и обсуждение

1. Если темпы роста объема товарной продукции в стоимостном выражении превышают темпы ее роста в трудовом выражении, то структурные сдвиги произошли за счет *увеличения/уменьшения* выпуска продукции с наименьшей/наибольшей удельной трудоемкостью (подкрасить соответствующим цветом). И наоборот — рассмотреть ситуации как в *рабочей тетради*.
2. Удельная трудоемкость ( $\tau_{n_0}^{(j)}$ ) отдельных видов продукции определяется путем деления характеристик штучной *трудоемкости* изготовления единицы изделия в нормо-часах ( $t_{n_0}^{(j)}$ )/цены (плановой, сопоставимой, базисной) за единицу изделия ( $p_{пл}^{(j)}$ ), соответственно, на цену/трудоемкость. Показать цветом правильный ответ.
3. Чтобы оценить изменение стоимости фактического объема товарной продукции против плана за счет структурных сдвигов ( $\Delta W(d_Q^{(j)})_{1/пл}$ ), необходимо *плановую/фактическую* стоимость ТП за анализируемый период умножить на разницу в темпах выполнения плана (по стоимости — в трудозатратах/в трудозатратах — по стоимости). Цветом показать вариант правильного ответа.

Дополнительное задание отдельным студентам, занимающим верхние строки групповых рейтингов в институтской системе БРС: вывести путем несложных преобразований формулу оценки влияния структурного сдвига на изменение стоимости товарного выпуска  $\Delta W(d_Q^{(j)})_{1/пл}$ , против установленного планом значения.

По аналогии с правильной записью изменения стоимости против плана следует выразить соответствующее изменение стоимости товарного выпуска в динамике, т. е. по сравнению с прошлым (базисным) годом, в зависимости от структурного сдвига в составе товарного ассортимента

$$\Delta W(d_Q^{(j)})_{1/0} = \sum_{i=1}^m Q_0^{(j)} P_0^{(j)} \left[ S_{ТП(p_0)_{1/0}} - S_{ТП(t_{n_0})_{1/0}} \right]. \quad (16)$$

4. В условиях рыночной экономики структурные сдвиги обычно возникают при изменении конъюнктуры рыночного спроса на продукцию, работы и услуги анализируемого предприятия, например в сторону более инновационного экономического блага [2; 13]. Это обстоятельство, как правило, ведет к изменению напряженности труда рабочих при выпуске одного и того же объема продукции в стоимостном выражении, поскольку при этом могут меняться нормы и нормативы использования живого труда и, соответственно, расценки и тарифы заработной платы на единицу продукции, а также затраты машинного времени станочного парка производственного оборудования на предприятии.

## Вывод по статье

Рассмотрение какого-либо запоминающегося отдельного кейс-стади в аспекте дидактики с использованием всех достижений современной педагогики, новейших информационных технологий и инновационных образовательных программ не решает проблем недостатков в целом системы ДО в сравнении с аудиторными возможностями контактного способа обучения всех уровней. Однако это не дает повода к тому, чтобы образовательный дистант признавать безнадежно ущербной схемой работы высшей школы в чрезвычайных обстоятельствах.

Дело в том, что ДО нейтрализует те преимущества явочно-аудиторной работы с обучающимися, что традиционно строятся на базе эксплуатации триады плодотворных личных контактов и факта непосредственного физического присутствия между: преподавателем и обучающимся; самими обучающимися; самими преподавателями. И все усилия по совершенствованию СДО в высшей школе следует сконцентрировать на сохранении этой триады осязаемых преимуществ на новом уровне достижений ИТ с учетом специфики общения онлайн.

Попытки же автора инициировать студентов на занятиях выводить различные модификации индекса структурного сдвига нельзя трактовать как изолированный поиск каких-либо статистических фиоритур. Возможность выбора конкретных расчетных средств анализа из имеющегося инструментального набора практикующего специалиста-аналитика в значительной мере определяется полнотой и достоверностью исходной статистической информации по изучаемому экономическому субъекту и теми трудностями, с которыми нынче связано извлечение релевантных и надежных данных из баз и банков Big Data.

## Литература

1. *Аникин А. В.* Шотландский мудрец: Адам Смит // Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2009. 960 с. (Антология экономической мысли).
2. *Валеахметов Н. И., Цацулин А. Н.* Формирование инновационной стратегии развития предпринимательской структуры кластерного типа в регионе : монография. СПб. : Астерион, 2009. 230 с.
3. *Герасимова Н. И.* Традиционалистско-консервативная парадигма как фактор результативности образовательной системы Японии : автореф. дис. ... канд. пед. наук, Карачаевск, 2000.
4. *Горшкова О. О.* Возможности практико-модульного обучения в формировании исследовательских компетенций студентов технических вузов [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 1. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=28495> (дата обращения: 30.12.2019).
5. *Егорова Е. Б., Цацулин А. Н.* Каким уровнем образования должен обладать профессионал рынка туристского продукта? // Туризм — путь достижения Целей Тысячелетия» : мат-лы межрегиональной научно-практической конференции 24–25 мая 2008 г., ЛГУ им. А. С. Пушкина. Часть I / под ред. проф. М. Б. Биржакова. СПб. : Невский Фонд, 2008. С. 33–35.
6. *Жирин М. В.* Трансформация образовательной парадигмы в условиях реформирования системы российского высшего образования // *Alma Mater* (Вестник высшей школы). 2016. № 9. С. 16–20.
7. *Квинт В. Л.* Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // *Управленческое консультирование*. 2016. № 1. С. 15–21.
8. *Рассел С., Норвиг П.* Искусственный интеллект: современный подход, 2-е изд. / пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 1408 с.
9. *Цацулин А. Н.* Управление затратами на предприятии : учебно-методический комплекс. СПб. : Изд-во Балтийской академии туризма и предпринимательства, 2014. 102 с.
10. *Цацулин А. Н.* Финансовый анализ и оценка деятельности корпораций реального и финансового секторов экономики : учеб. пособие для аспирантов. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. 398 с.

11. *Цацулин А. Н.* Цифровизация населения как детерминант виртуального и реального рынка труда в условиях пандемии // *Экономическое возрождение России*. 2020. № 3. С. 46–69.
12. *Цацулин А. Н., Скляр А. В.* Исследование налогового потенциала в системе региональных экономических измерений : монография / А. Н. Цацулин, А. В. Скляр ; под общ. ред. проф. А. Н. Цацулина ; Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС. СПб., 2012.
13. *Швец И. Ю., Швец Ю. Ю.* Показатели определения социально-экономического эффекта инноваций // *Научное обозрение: теория и практика*. 2014. № 1. С. 126–134.
14. *Hamada S. Badr., Hongru Du, Marshall Max., other.* Association between mobility patterns and COVID-19 transmission in the USA: a mathematical modelling study // *“The Lancet”*. July, 01, 2020. Pp. 1247–1254.
15. *Kissler S. M., Tedijanto C., Goldstein E., Grad Y. H., Lipsitch M.* Projecting the transmission dynamics of SARS-CoV-2 through the postpandemic period // *Science*. 2020. 368: 860–868.
16. *Lucic A., Barbic D., Palic I.* Responsible Financial Consumption Behavior of Young Adults // *Proceedings of the 35<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 1–2 April 2020, Seville, Spain. Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges / ed. Khalid S. Soliman*. 2020. Pp. 1–9.
17. *Rynasiewicz R.* «Newton’s Views on Space, Time, and Motion». *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved 24 March 2017. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/newton-stm/> (дата обращения: 31.10.2020).

#### Об авторе:

**Цацулин Александр Николаевич**, профессор кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; [tsatsulin-an@ranepa.ru](mailto:tsatsulin-an@ranepa.ru)

#### References

1. Anikin A. V. *Scottish Sage: Adam Smith // Research on the nature and causes of the wealth of peoples*. M.: Eksmo, 2009. 960 p. (Anthology of Economic Thought). (In rus)
2. Valeakhmetov N. I., Tsatsulin A. N. *Formation of an innovative strategy for the development of a cluster-type entrepreneurial structure in the region: monograph*. St. Petersburg: Asterion, 2009. 230 p. (In rus)
3. Gerasimova N. I. *Traditionalist-conservative paradigm as a factor in the effectiveness of the educational system of Japan: dissertation abstract*, Karachaevsk, 2000. (In rus)
4. Gorshkova O. O. *The possibilities of practical and modular training in the formation of research competencies of students of technical universities [Electronic resource] // Modern problems of science and education [Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya]*. 2019. N 1. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=28495> (date of address: 30.12.2019). (In rus)
5. Egorova E. B., Tsatsulin A. N. *What level of education should a professional of the tourist product market have? // Tourism is the way to achieve the Millennium Goals ": the materials of the interregional scientific and practical conference on May 24–25, 2008, Leningrad State University named after A. S. Pushkin. Part I / ed. Prof. M. B. Birzhakov*. St. Petersburg: Nevsky Foundation, 2008. P. 33–35. (In rus)
6. Zhirina M. V. *Transformation of the educational paradigm in the conditions of reforming the system of Russian higher education // Alma Mater (Bulletin of Higher Education) [Alma Mater (Vestnik vysshei shkoly)]*. 2016. N 9. P. 16–20. (In rus)
7. Kvint V. L. *Search and Investigation of Philosophical Base of the Theory of Strategy. Interrelation of Philosophical and Strategic Thinking // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2016. N 1. P. 15–21. (In rus)
8. Russel S., Norvig P. *Artificial Intelligence: a modern approach/translation from English*. M.: Williams Publishing House, 2006. 1408 p. (In rus)
9. Tsatsulin A. N. *Management of costs at the enterprise: educational and methodological complex*. St. Petersburg: Publishing House of the Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship, 2014. 102 p. (In rus)
10. Tsatsulin A. N. *Financial analysis and evaluation of the activities of corporations in the real and financial sectors of the economy: a textbook for graduate students*. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2020. 398 p. (In rus)

11. Tsatsulin A. N. Digitalization of the population as a determinant of the virtual and real labor market in a pandemic // Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii]. 2020. N 3. P. 46–69. (In rus)
12. Tsatsulin A. N., Sklyar A. V. Study of tax potential in the system of regional economic measurements: monograph / A. N. Tsatsulin, A. V. Sklyar; under the common ed. of Prof. A. N. Tsatsulin; The North-West Institute of Management — branch of RANEPA. St. Petersburg, 2012. (In rus)
13. Shvets I. Yu., Shvets Yu. Yu. Indicators for determining the socio-economic effect of innovation // Scientific review: theory and practice [Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika]. 2014. N 1. P. 126–134. (In rus)
14. Hamada S. Badr., Hongru Du, Marshall Max., other. Association between mobility patterns and COVID-19 transmission in the USA: a mathematical modelling study // "The Lancet". July, 01, 2020. Pp. 1247–1254.
15. Kissler S. M., Tedijanto C., Goldstein E., Grad Y. H., Lipsitch M. Projecting the transmission dynamics of SARS-CoV-2 through the postpandemic period // Science. 2020. 368: 860–868.
16. Lucic A., Barbic D., Palic I. Responsible Financial Consumption Behavior of Young Adults // Proceedings of the 35<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 1–2 April 2020, Seville, Spain. Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges / ed. Khalid S. Soliman. 2020. Pp. 1–9.
17. Rynasiewicz R. «Newton's Views on Space, Time, and Motion». Stanford Encyclopedia of Philosophy. Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved 24 March 2017. URL: [https:// plato.stanford.edu/entries/newton-stm/](https://plato.stanford.edu/entries/newton-stm/) (date of address: 31.10.2020).

**About the author:**

**Alexander N. Tsatsulin**, Professor of the Chair of Management of North-West institute of management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [tsatsulin-an@ranepa.ru](mailto:tsatsulin-an@ranepa.ru)

## Технология фактчекинга в борьбе с «информационным мусором»: проблемы и перспективы

Бочаров А. Б., Демидов М. О. \*

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

### РЕФЕРАТ

В статье ставится вопрос о существовании в условиях реальности постправды, актуализируется проблема размывания границ между достоверностью и недостоверностью, истиной и ложью, фактами и фейками, и формулируется императив необходимости противостояния этому. Цель работы — анализ приемов/правил фактчекинга как технологии определения достоверности поступающей и транслируемой информации. Теоретическое содержание фактчекинга вкuple с набором приемов/практик сегодня в фокусе внимания многих дисциплин, прежде всего социологии массовых коммуникаций. Методологической базой статьи стали разработки и подходы отечественных и зарубежных исследователей, специализирующихся в области анализа массмедиа. В качестве вывода формулируется положение о том, что знание правил фактчекинга это не только профессиональная компетенция, а прежде всего мировоззренческая установка на предпочтения факта, а не фейка, ориентированная на закрепление примата ценности истины и неприятие лжи. В качестве главного результата предьявляется необходимость дополнения и закрепления профессиональных информационно-коммуникационных компетенций общекультурными.

*Ключевые слова:* постправда, фейк, фактоид, фактчекинг, информационный мусор

**Для цитирования:** Бочаров А. Б., Демидов М. О. Технология фактчекинга в борьбе с «информационным мусором»: проблемы и перспективы // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 102–111.

## Fact-checking Technology in the Fight Against "Information Debris": Problems and Prospects

Andrey B. Bocharov, Mikhail O. Demidov\*

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

### ABSTRACT

This article raises the question of the existence in conditions of post-truth reality, actualises the problem of blurring the distinctions between reliability and unreliability, truth and falsehood, facts and fakes, and states the imperative of the need to confront this. The aim of the work is to analyze methods / rules of fact-checking, which is a technology for determining the reliability of incoming and broadcast information. Nowadays, many disciplines, especially the sociology of mass communications, are focused on the theoretical content of fact-checking and its set of techniques / practices. Approaches and development results of domestic and foreign researchers of mass media form the methodological basis of this article. As a result, the statement is that knowing rules of fact-checking is not only a professional competence, but an ideological setting for preferring the fact to fake, focused on consolidating the primacy of the value of truth and rejection of lies. The main conclusion is recognition of the need to supplement and consolidate professional information and communication competencies with general cultural ones.

*Keywords:* post-truth, fake, factoid, fact-checking, information debris

**For citing:** Bocharov A.B., Demidov M.O. Factchecking Technology in the Fight Against "Information Debris": Problems and Prospects // Administrative consulting. 2020. No. 12. P. 102–111.

## Введение

Еще французский теоретик постмодернизма Жан Бодрийяр в работе «Другой через самого себя» (1987) провозгласил с изрядной долей горечи: мы отныне живем в мире гиперкоммуникаций, мы захлебываемся от потоков, хлынувшей на нас информации. Информация перестает быть релевантной событиям, и сама становится событием, прельщающим и соблазняющим нас. Телевидение — это «жвачка для глаз» (по словам Мейсона Брауна), которая продуцирует только одно — соблазн просмотра. В этих условиях массмедиа выступает как «генератор социального гипноза», попадая под влияние которого, мы становимся согласованно чувствующим, думающим и живущим единым коллективным телом. При дальнейшей медиатизации, существования в условиях «текущей реальности» (по З. Бауману) и релятивизации ключевых ценностей, мы неизбежно столкнемся (и уже сталкиваемся) с проблемой не различения лжи от истины, с упразднением онтологической и аксиологической асимметрии между фактом (истиной) и вымыслом (ложью).

Переход от меритократии к медиакратии, происходящий в настоящий момент, — это возможность кому-то войти в правящую политическую элиту, ведь сегодня «информация — это власть», точнее, «будущее власти», проявление «мягкой силы» (по Джозефу Наю), как умения договариваться, общаться, то есть коммуницировать<sup>1</sup>. Иными словами, в широком смысле это владение информационными/коммуникативными технологиями, открывающие возможность профессионально состояться в качестве успешного медиакоммуникатора, то есть преуспеть в медиасфере, например, в журналистике. Профессионализм здесь тождественен компетенции, связанной с процедурами различения транслируемой/публикуемой информации.

За последнее время невероятно возрос поток публикаций, посвященных «политике постправды», что связано с процессами деполитизации ключевых ценностей, образующих основу политического словаря. Результат — складывание политического дискурса, ориентированного на эмоции, но не на разум. А в условиях реальности «постправды»<sup>2</sup>, когда происходит релятивизация ключевых экзистенциальных ценностей, возрастает значимость защиты примата истины, отстаивание онтологической, аксиологической асимметрии между правдой и вымыслом, фактами и фейками/фактоидами. Поэтому картина мира современного человека пребывает в зоне турбулентности: в мировоззрении прошлого она уже не вписывается, а мировоззрению будущего еще не адекватна.

Эти проблемы уже не относятся к разряду сугубо теоретических, составляющих предмет интереса для узкого круга интеллектуалов, они вышли за пределы теоретического дискурса и напрямую касаются тех, кто специализирован в медиасфере. Свидетельством чего является появление разного рода техник (приемов и правил), служащих целям защиты личного и профессионального информационно-коммуникационного пространства. Одна из таких техник — это фактчекинг, который сегодня рассматривается как одна из главных компетенций профессионального коммуника-

<sup>1</sup> Термин «мягкая сила» был впервые использован в книге американского политолога Дж. С. Наю (1937) «Гибкая власть», ставшей интеллектуальным бестселлером.

<sup>2</sup> Считается, что автором этого термина является американский блогер Дэвид Робертс, использовавший его в публикации 2010 г.

тора и на который возлагаются большие надежды в аспекте борьбы с фейковой информацией. Разработаны учебные программы и читаются монокурсы, ориентированные на изложение и распространение фактчекинга на многих гуманитарных факультетах ведущих вузов страны. Отсюда в условиях растущей медиатизации, размыва онтологии и умаления гносеологических ценностей важность анализа эвристических возможностей и эпистемологической ценности этой технологии. Это подталкивает нас к необходимости теоретического опредмечивания следующих проблем.

Во-первых, указанные трансформации, происходящие сегодня в медиасфере, бросают вызов академическому сообществу: процессы, связанные с растущей и ускоряющейся медиатизацией, могут выйти из-под интеллектуального контроля и понимания. Скорость изменений может опередить возможности рефлексии. Это требует теоретического, равно как и методологического апгрейда объекта многих дисциплин: экстенсивного расширения предметно-теоретического и интензивного методологического углубления проблемного поля изучения. В частности, включения в предметное поле и методологию изучения социологии массовых коммуникаций техник/приемов по борьбе с трансляцией недостоверной информации, таких как фактчекинг. Последние следует не только применять, а изучать с учетом их призываний на теоретическую ценность и профессиональную необходимость.

Во-вторых, их ввод в статус профессиональных компетенций для тех, кто специализирован в медиасфере, не должен быть самоцелью, поскольку акцент только на профессиональные компетенции — это паллиатив. *Знанию правил обязана предшествовать установка (мотивация, желание) на следование им (курсив наш).* Информационно-коммуникационные компетенции должны подкрепляться и закрепляться через общекультурные (мировоззренческие).

Все нижеследующее призвано аргументировать сформулированные положения, начиная от обзора источников (литературы), с продолжением указания на объект, предмет и методологию, конкретизацию и раскрытие содержания заявленных тезисов и заканчивая их проблематизацией с целью объективности предпринятого анализа.

## Обзор литературы

В качестве ответа на растущую медиатизацию общества появилось большое количество работ, в фокусе внимания которых аналитика технологий манипулирования/медиамаанипулирования, включая работы, анализирующие технологии и приемы фактчекинга. Среди англоязычной литературы в первую очередь необходимо назвать работу американских исследователей Элиота Аронсона и Энтони Праткина «Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление», в которой дан обстоятельный анализ приемов (шире технологий), используемых в медиасфере, с задачей раскрытия механизма манипулирования (пропаганды). В этот ряд можно включить и исследования в области изучения интернет-технологий таких авторов, как Дж. Голсмит, Т. Ву, Дж. Еккли, П. Старр, Е. Горни.

В последних (по времени) публикациях предметом становится феноменология и онтология лжи. В частности, в исследовании Кай Шрайбера «Честная ложь: почему мы продолжаем верить в то, что портит жизнь» с позиции нейробиологии и когнитивистики показывается эволюционная необходимость лжи, и делается неутешительный вывод о доминировании лживой информации в современном коммуникативном пространстве. В книге Дэниела Левитина «Путеводитель по лжи. Критическое мышление в эпоху посправды» ставится сходный диагноз, но выражается уверенность в том, что культивирование критического мышления может стать преградой на пути распространения лжи.

Из русскоязычных авторов, специализирующихся в области аналитики медийной реальности, СМИ и технологий медиаманипулирования, следует назвать А. А. Мовчана, В. П. Черкасову, С. Н. Ильченко, И. М. Дзялошинского, В. И. Тараненко, С. Кара-Мурзу, Г. Почепцова, В. П. Шейнова.

Среди работ, отмеченных высокой степенью обобщения и одновременно глубокой анализа и точностью экспертной оценки, выделяется книга А. А. Мовчана «Россия в эпоху постправды. Здравый смысл против информационного шума», в которой даны абрис и оценка произошедших в России за последнее время событий, имеющих как политическую, экономическую, так медийную составляющие.

Книга В. П. Черкасовой «Медиаманипулирование общественным и политическим сознанием: телевидение и интернет» представляет всестороннее исследование воздействия медиаманипулирования (через интернет и телевидение) на формирование и динамику политического сознания. В частности, формулируется тезис о том, что «информация является одним из основных ресурсов работы с политическим сознанием» [12, с. 5].

В работе С. Н. Ильченко «Как нас обманывают СМИ. Манипуляция информацией» раскрываются характерные черты современной «шоу-цивилизации» и указывается, что, «формируя контент на основе фейковых новостей, СМИ осознанно исключают информацию, которая не попадает в рамки заданной картины мира» [8, с. 12].

Из содержания исследования И. М. Дзялошинского «Манипулятивные технологии в СМИ» можно узнать о типологии, способах функционирования и специфике коммуникационных технологий, подразделяемых на:

- **белые** — информирование, убеждение, диалог;
- **серые** — подражание, заражение (провоцирование), внушение (гипноз);
- **черные** — манипулирование, психологическое принуждение [5, с. 5].

Если «белые» транслируют информацию и не могут использоваться в качестве манипуляции, то «серые», а главным образом «черные», транслируют шум и предназначены исключительно для манипулирования. В этой типологии место для фактчекинга несомненно среди «белых», по крайней мере в качестве одного из элементов.

В этой связи следует отметить, что шум может продуцировать только шум. Гиперпроизводство шума — это и есть корень проблемы, главное зло современной массовой коммуникации. Модифицируя «принцип Старджона»: «90% поступающей, транслируемой информации — это шум («чушь»)»<sup>1</sup>.

Это не должно удивлять, поскольку за источником сообщения и его получателем стоит человек — потенциальный источник шума (как минимум «семантического»). В контексте работы важно то, что шум является прекрасной дымовой завесой прикрытия распространения фейковой информации. Поэтому можно констатировать: появление большого количества работ, объединенных интересом к природе, генезису происхождения и сущности фейковой информации не случайность, а закономерность.

## Теоретические основы

**Методологической базой исследования** является современный корпус работ, инициированных интересом к проблематике трансляции и получения информации в актах коммуникации и связанной с этим интерпретации полученных результатов, включая веб-аналитику и веб-анализ информации.

<sup>1</sup> Теодор Старджон (1918–1985) — американский писатель-фантаст. Ему принадлежит авторство принципа (закона) Старджона «90% — ерунда». Первоначально использовался для оценки литературы в жанре фантастики: «90% книг в жанре фантастики — ерунда». Сегодня используется в значении: «90% чего угодно — ерунда».

В границах этой работы **объектом** изучения предстает коммуникационное пространство современной цивилизации с пронизывающими его информационными потоками.

**Предметом выступают** эвристические возможности технологии по «отслеживанию» недостоверной информации, получившей название фактчекинг, его эпистемологическая ценность, как в контексте формирования профессиональных компетенций, так и в контексте прогрессирующей медиатизации общества и связанной с этим девальвации ценностей.

В качестве **гипотезы** предъясняется следующий тезис: в условиях углубляющейся и растущей пропасти между достоверностью и вымыслом, истиной и фейком, в реальности постправды овладение только профессиональными компетенциями в области трансляции, обращения и получения информации является уже недостаточным, следовательно, необходимо дополнение профессиональных компетенций (навыков/умений) общекультурными (мировоззренческими).

Главное: сколько бы надежд ни возлагалось на обретение профессиональных компетенций (технология фактчекинга в этом ряду), нужно то, что выходит за границы узкой специализации. Общекультурные компетенции, например, чтение, письмо, вкус должны культивировать то, что является инвариантом правды/достоверности, то есть глубину понимания, ценность грамотности и жанровую иерархию, дифференциацию нарративов. Закреплять это должны уже профессиональные компетенции (тот же фактчекинг). Это утверждение следует рассматривать в качестве усилителя теоретического содержания **гипотезы**.

Обоснование же **актуальности** ее проблематики лежит, во-первых, в плоскости необходимости аналитики и диагностики состояния медиасферы; во-вторых, в обеспечении «информационной безопасности», включающей противостояние потокам «информационно-ментального шлама»; в-третьих, в опасности выхолащивания их содержания в результате инкорпорирования ценностей фактчекинга в массовое сознание.

Формирование в начале (в школе) и закрепление потом (в профессии) может решить **задачи** защиты информационно-коммуникативного пространства, повысить уровень персональной медиаграмотности. Это вариант принципа дополнительности применительно к **проблеме** понимания реальности постправды и к противостоянию фейковой информации. Социология массовых коммуникаций, располагая мощнейшим логико-методологическим арсеналом, должна осуществить объективный анализ и дать адекватную оценку эвристических возможностей фактчекинга, чтобы он не стал разновидностью технологий информационно-коммуникационного мейнстрима.

Изучение генезиса, структуры и типологии фейков подразумевает одновременное изучение фактчекинга как инструмента борьбы с ними, включая аналитику как его плюсов, так и минусов. Последнее обстоятельство инициирует необходимость теоретической рефлексии.

## Обсуждение

Как утверждал один известный философ, «Мы избежем половины неприятностей, если правильно определим слова» (Р. Декарт). Поэтому осуществим операцию по «распаковке смысла» и произведем «семантическую развертку» (по В. В. Налимову), используемых здесь понятий<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> В. В. Налимов (1910–1997) — советский, российский философ, математик. Автор многих книг («Спонтанность сознания», «В поисках иных смыслов» и др.). Исходил из представления, что сознание человека — генератор смысла, человек существует во «вселенной смыслов» и его предназначение — их «распаковка».

«Фактоид» — недостоверная/непроверенная информация, получившая в результате освещения и распространения посредством в СМИ легитимность (одобрение). Фактоид — это имитация факта. Тонкость здесь в том, что фактоидное сообщение может нести часть/элемент достоверной информации. «Чтобы исказить факты, нужно располагать ими» (Марк Твен). Отсюда факт, но при этом эта информация или не вся, или частично искажена. Авторство термина приписывается американскому писателю Норману Мейлеру, который использовал его при написании биографии Мэрилин Монро — американской кинодивы, первой мегазвезды, в значении «мы знаем и судим о ней не по тому, что видели сами или узнали из книг серьезных исследователей, а по прессе, что писала о ней, смакуя подробности личной жизни, и которую поэтому читали многие».

**Фактчекинг** — процедура системного недоверия/подозрения, имеющие целью установление/определение достоверности или недостоверности информации, поставляемой СМИ. Это специализированный термин, используемый в практике тех, кто работает в медиасфере. Это профессиональный жаргон журналиста и, одновременно, его профессиональная компетенция. В терминах философских — это верификация/подтверждение.

**Фактчетер** — человек, культивирующий привычку, или журналист, придерживающийся профессионального правила оценки информации на предмет ее достоверности/недостоверности.

Что является причиной того, почему мы оказываемся жертвой «мусорной информации», что образует онтологию фактоида?

Во-первых, так называемые «когнитивные заблуждения», т.е. ошибки восприятия, свойственные всем нам (это нечто «родового клейма человека»). В частности, информация, о которой мы узнали путем прочтения, порождает «иллюзию понимания», а информация, полученная путем просмотра, — «иллюзию достоверности/очевидности». Из чего следует, что фактоидная информация, транслируемая в СМИ и через интернет, тяготеет к вирусному (массовому) характеру распространения.

Во-вторых, если вы определяете ситуацию (или сообщение) как реальную (-ое), то столкнетесь со столь же реальными последствиями. Причем, это не просто высказывание, с привлечением «фигур речи». Это дефиниция так называемой «теоремы Томаса»<sup>1</sup> (вариант принципа «самореализующегося пророчества»), имеющей прямое отношение к социологическому нарративу.

Однако *мы имеем дело не с самой реальностью, а только с представлениями о ней* (курсив наш). Реальность представлений не совпадает с самой реальностью, тем более в условиях медиатизации, когда граница между картиной (телевизионной картинкой) реальности и самой реальностью не просто размывается, а исчезает. Более того, если наше мировоззрение форматируется в виде «картины мира» и существует как набор представлений, то именно телевизионное изображение является генератором наших представлений о реальности. Трудно не признать правоту Дэниэла Бурстина: «Никакая реальность не станет действительностью, до тех пор, пока ее не покажут по телевизору». То есть фейковое сознание окончательно упраздняет границу между реальностью и изображением реальности. Изображение реальности — это и есть сама реальность.

В-третьих, в продолжение и углубление ранее сформулированного: реальность больше любых представлений о ней, следовательно, из одного набора фактов можно вывести суждения, противоположные друг другу. Например, суждение «интернет — современный демократический источник информации» контрарно суждению «интернет

<sup>1</sup> Эта мысль принадлежит двум американским социологам У. Л. и Д. Томасам, при описании ими поведения преступника («сумасшедшего гангстера»), но авторство самого термина «теорема Томаса» приписывается американскому социологу Р. Мертону.

представляет собой огромную мусорную информационную корзину», но оба они истинные. Просто каждое из них отражает лишь часть реальности. За каждым из них своя правда. Нет и не может быть одной правды на всех, а есть разные правды; правды, которые неизбежно окажутся конкурентными друг другу. Сие не декларация, а констатация факта: каждый из нас обладает лишь минимумом информации, которую восполняет эмоция. Как полагает Гектор Макдональд, мы сегодня существуем в реальности «конкурентных правд» [9, с. 13]. Носители разных правд в стремлении их провозглашения и утверждения вступают в конкуренцию/конфликт, с неизбежным использованием некорректных приемов и привлечением недостоверной информации.

Представляется важным пролить свет на одно обстоятельство. Фактоид и фейк: насколько тождественны эти понятия? Консенсусной точкой зрения является та, что они тождественны. Хотя, например, у Сергея Ильченко можно прочесть, что визуализация — это основа фейка [8, с. 35]. Приводятся примеры фейков. Вы скажем предположение о том, что радиопостановка Орсона Уэллса о нашествии марсиан — пример трансляции фактоидного сообщения. Однако цепи красноармейцев, движущиеся по льду Финского залива для подавления Кронштадтского мятежа — исторический фейк, поскольку присутствует имитация кадров кинохроники. Впрочем, не исключено, что подобная демаркация искусственна, иррелевантна реальности и носит избыточный характер.

К основным правилам фактчекинга следует отнести:

- **начинать анализ с заголовка с целью определить наличие клик-бейт заголовка.** Клик-бейт как манипулятивный прием широко распространен в онлайн-рекламе. Это «заманушка» для кликов, когда, заинтригованные заголовком, вы делаете «клик» и начинаете читать далее. Отсюда необходимость навыка, направленного на анализ достоверности самого заголовка. Следовательно, если врет заголовок сообщения, то врет и само сообщение. То есть чем более интригующе звучит заголовок, тем выше вероятность, что это клик-бейт;
- **установление степени доверия к первоисточнику информации.** Настоятельно рекомендуется иметь как минимум два независимых друг от друга источника (правило для аналитической журналистики, приписываемое Карлу Бернстайну и Бобу Вудворту). Цитата из «Практической политологии» Е. Шульман: "Никакие официальные лица никогда не заявляли, что Россия несправедливо владеет Сибирью. Маргарет Тэтчер не говорила, что в России должно остаться 15 млн чел. Бисмарк не утверждал, что для погубления России необходимо посорить ее с Украиной, «Проверяйте источники» [14, с. 11];
- **поиск официальных источников информации.** Ссылки можно найти и проверить (по крайней мере, такая возможность существует);
- **проведение различия информации от комментария.** Информация — это факт, а комментарий — оценка; аналитик не комментирует, а обыватель не источник экспертной оценки;
- **прежде чем вынести суждение, нужно услышать мнение противоположной стороны.** Возможны как минимум две точки зрения и нет гарантии, что ваша — истинная;
- **культивирование рефлексивного чтения/слушания.** Не просто узнать, а осмыслить и понять, установка на поиск неточностей и оговорок;
- **изначально не следует доверять тексту, необходимо занять критическую позицию.** Публикация, сведения, аргументы могут быть «сливом», «дезой», наконец, просто «потокосом сознания»; людям свойственно «когнитивно заблуждаться», отсюда «когнитивные ловушки». Например, «я видел это собственными глазами», «эффект ореола», «эффект первого впечатления», «проклятие знания»;
- **точность важнее скорости.** Процессы второго типа должны «рулить» процессами первого (процессы первого типа — это «подсознание мышления», а второго — «сознание мышления»). Следует держать паузу, не торопиться с выводами и оценками;

- **не должно верить интернету и всем сетям мира.** Информация не может быть анонимной, у каждого достоверного высказывания должен быть автор, которого нужно найти;
- **необходимо овладеть контекстом.** Сообщение чаще всего — это текст, а понимание текста производно от понимания контекста. Все ускоряющийся современный мир, обрушивающий на нас потоки информации, со все ослабевающей устойчивостью внимания, несет опасность поспешных поступков в ситуациях, которые мы не понимаем с полной ясностью. Отсюда необходимость проверки контекста. Так, к примеру, в устной коммуникации следует усиливать свою позицию, задав рамки обсуждения, выигрышным контекстом;
- **информацию сообщают, а в фейках, как правило, пытаются убедить.** Откровенный и честный человек не склонен к настойчивому или агрессивному убеждению, его роль — быть информатором.

Конечно, этот перечень неполон, он призван лишь репрезентировать цель и задачи фактчекинга. Правил значительно больше. Представленный список может быть расширен. Однако любые правила ограничивают. Сколь бы обширным не был список правил, он все равно не может быть исчерпывающим. Представляется, что гораздо важнее помещение фактчекинга в контекст формирования установки/привычки к постоянному недоверию и проверке транслируемой нам информации. Это важно, так как овладение просто навыками недостаточно по ряду причин.

Прежде всего потому, что:

- бесспорных фактов не существует. *Доказать можно не все* (строгое доказательство существует только в математике и логике, а в эмпирических науках используется процедура не доказательства, а подтверждения), *а внушить все, что угодно.* Эмоции сильнее разума. Если факт подать в эмоциональной упаковке, то на форму (эмоции), а не на содержание (мысль) «купятся» даже высоколобые умники. Прискорбно, а не любая коммуникация на эмоционально окрашенную тему/проблему, как правило, рационально бесперспективна;
- для постиндустриального общества, то есть общества информационного, в котором происходит постоянное движение потоков информации, главным конкурентным преимуществом является скорость (скорость доступа, скорость трансляции, скорость получения). Отсюда принцип, сформулированный современным медиамагнатом Рупертом Мердоком: «Скорость важнее точности». Точность коррелирует с глубиной, а скорость — с поверхностью, поэтому профанирование точности неизбежно;
- в 2016 г., по данным составителей Оксфордского словаря, слово «постправда» оказалось самым частотным в языке (около- и непосредственных) интеллектуалов [8, с. 10]. Постправда — это синдром, когда для подавляющего большинства апелляция к эмоциям, взывание к чувствам оказываются предпочтительнее/убедительнее и желательнее, нежели апелляция к разуму и применение рациональной аргументации;
- сегодня на права академической дисциплины, с претензией на статус строгой научности, начинает претендовать *ментология* (лат. *mentie* — ложь) — дисциплина предметом изучения которой является уже не истина/правда, а ложь. В рамках этой дисциплины ложь трактуется как составная часть «социального интеллекта», как неотъемлемый элемент способностей человека — его воображения и жизни в обществе — его социализации, как необходимое условие гуманизации/прогресса общества. Ложь, таким образом, получает индульгенцию на теоретическую легитимность изучения;
- в реальности постправды говорить о реальности правды, т.е. фактов, а не фактоидов, истины, а не лжи — верх идеализма, а в обстоятельствах торжества либеральной идеологии, когда есть только мнение, и все мнения равноправны — верх неполиткорректности;

- в условиях растущей медиатизации общества, «медиатизации интеллектуала», умаления статуса экспертного знания (появление «пластиковых экспертов», «говорящих голов») утверждение профессионала, увы, уступит место комментарию дилетанта, с неизбежным итогом: *комментарий станет ответом на комментарий комментария*;
- общество потребления манифестирует мнение и маргинализирует точку зрения, а интернет является технологией по пролонгации ценностей демократии, демократизации способов по получению информации.

Обобщим: технологии (правила/приемы) фактчекинга, включая внедрение подобных курсов в стандарты высшего образования, не в состоянии справиться с целым каскадом проблем, лежащих в мировоззренческой, социальной и культурной плоскостях. Главное: только технологии не в состоянии осуществить «мировоззренческую перепрошивку» современной картины мира. Технологии можно импортировать, произвести, «дать» (преподать), но нельзя «дать» мировоззрение, ибо оно формируется (медленно и поэтапно). Сложные (системные) задачи не знают простых (технологических) решений. Адекватен сложности задачи выход в надсистему, в данном случае это мировоззрение. Последнее замечание позволяет перейти к заключительной части — формулировке выводов.

## Выводы

Поскольку мы все еще, к счастью, продолжаем говорить о фактах и фактоидах, значит противопоставление истины и лжи актуально, асимметрия между правдой и неправдой продолжает существовать. Реальность постправды не тотальна и не абсолютна. Следовательно, разговоры о смерти истины/правды следует считать пока преждевременными. Это дает основание пусть для сдержанного, но онтологического оптимизма.

Изучение, а главное диагностика современных коммуникационных каналов и информационных потоков, порождаемых СМИ, должно стать неотъемлемым элементом «информационной безопасности», а технология фактчекинга войти в набор профессиональных компетенций всех работающих в медиасфере. Однако обретение компетенций должно подкрепляться через формирование этической (моральной) установки на неприятие лжи, неприязни к фейковой (недоверенной) информации.

Мировоззренческая (аксиологическая) асимметрия подобно разности потенциалов, обеспечивающей энергией и гарантирующей работу в физике, наделяет смыслом деятельность людей, через правильный выбор приоритетов, расстановку акцентов в жизни.

Следовательно, необходимы меры системного характера: неприязнь к реальности постправды преодолевается через приязнь реальности правды. В этом миссия преподавания и преподающих — формирование посредством «аксиологической возгонки» у обучающихся современной картины мира, с элементами неприязни, отторжения фейковой информации уже на мировоззренческом уровне. Это может стать проектом для «территории смыслов» персонального, а может стать, для «территории смыслов» и государственного будущего: «Лучше быть беднее, но подготовить общество с большей заботой о будущем» (И. Ефремов).

## Литература

1. Аронсон Э., Праткинс Э. Р. Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление. СПб. : Прайм-Еврознак, 2003.
2. Бауман З. Текущая современность. СПб. : Питер, 2008.
3. Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова. М. : Альпина Паблшер, 2019.

4. Най Дж.С. Гибкая власть. М. : ЛК Пресс, 2006.
5. Дзялошинский И. М. Манипулятивные технологии в СМИ. М., 2006.
6. Дэниел Левитин. Путеводитель по лжи: Критическое мышление в эпоху посправды. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.
7. Дэнтон Р. Запрещенные приемы ведения дискуссий. М. : АВ Паблишинг, 2016.
8. Ильченко С. Н. Как нас обманывают СМИ. Манипуляция информацией. СПб. : Питер, 2019.
9. Макдональд Г. Правда. Как политики, корпорации и медиа формируют нашу реальность, выставляя факты в выгодном свете. М. : Альпина Диджитал, 2019.
10. Мовчан А. Россия в эпоху посправды. М. : Альпина Паблишер, 2019.
11. Соловей В. Абсолютное оружие. М. : Эксмо, 2017.
12. Черкасова В. П. Медиа-манипулирование общественным политическим сознанием: телевидение и интернет. М. : Весь Мир, 2019.
13. Шрайбер К. Честная ложь. Почему мы так охотно всему верим. М. : Эксмо, 2020.
14. Шульман Е. М. Практическая политология: пособие по контакту с реальностью. М. : АСТ, 2018.
15. Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. СПб. : Питер, 2018.

#### **Об авторах:**

**Бочаров Андрей Борисович**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат философских наук, доцент; bocharov-ab@ranepa.ru

**Демидов Михаил Олегович**, директор проекта, Центр исследований и прикладных разработок Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), demidov-mo@ranepa.ru

#### **References**

1. Aronson E., Pratkanis E. R. Age of propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion. St. Petersburg: Prime Euroznak, 2003. (In rus)
2. Bauman Z. Liquid modernity. St. Petersburg: Piter, 2008. (In rus)
3. Bredemeier K. Black rhetoric: Power and magic of the word. M.: Alpina Publisher, 2019. (In rus)
4. Nye J. Soft Power: The Means to Success in World Politics. M.: LC Press, 2006. (In rus)
5. Dzialoshinsky I. M. Manipulative technologies in the media. M., 2006. (In rus)
6. Daniel Levitin. A Field Guide to Lies: Critical Thinking in the Information Age. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. (In rus)
7. Danson R. Prohibited methods of conducting discussions. M.: AB Publishing, 2016. (In rus)
8. Ilchenko S. N. How we are deceived by the media. Information manipulation. St. Petersburg: Piter, 2019. (In rus)
9. McDonald G. Truth. As politicians, corporations and media shape our reality, exposing facts in a profitable light. M.: Alpina Digital, 2019. (In rus)
10. Movchan A. Russia in the post-truth era. M.: Alpina Publisher, 2019. (In rus)
11. Solovey V. Absolute weapon. M.: Eksmo, 2017. (In rus)
12. Cherkasova V. P. Media manipulation of public political consciousness: Television and the Internet. M.: The Whole World, 2019. (In rus)
13. Schreiber K. Honest lies. Why we believe everything so willingly. M.: Eksmo, 2020. (In rus)
14. Shulman E. M. Practical Political Science: a manual on contact with reality. M.: AST, 2018. (In rus)
15. Ekman P. Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage. St. Petersburg: Peter, 2018. (In rus)

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

**Andrey B. Bocharov**, Associate Professor of Chair of Journalism and Media Communications of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philosophy, Associate Professor; bocharov-ab@ranepa.ru

**Mikhail O. Demidov**, Project director, Center for Applied Research and Development of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); demidov-mo@ranepa.ru

# Репрезентация образа России в зарубежном национальном медийном дискурсе

Дегтярёва О. В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация, olgaspb2008@mail.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается репрезентация образа России в дискурсе зарубежных СМИ (2014–2020 гг.). Принимая во внимание определение имиджа государства как особого понятия, в статье анализируется лексема «Россия», а также идентичности, связанные с этим образом в политическом и массово-информационном дискурсе. Этот концепт содержит исторический, метафорический, оценочный, этнокультурный и ассоциативный пласты. Опираясь на научные исследования по проблемам медиадискурса, формирования медиаобразов, ассоциаций и используя методы критического дискурса и концептуального метафорического анализа, в статье раскрывается спектр средств выхода на концепт «Россия», используемого в СМИ. Дискурс зависит от грамматики, семиотики, семантики, структуры и аргументации, поэтому важно ответить на вопросы: как «они» говорят о «нас», и как складывается образ «нас» в тексте или речи? Для достижения этой цели применялся контент-анализ материалов СМИ, а также ассоциативная экспериментальная методика. Эти средства демонстрируют идеологические ценности рассматриваемого дискурса и ассоциации, которые он формирует в сознании современных людей. Предложенная в статье схема анализа образа государства в дискурсе СМИ может быть применена к исследованию образов других государств.

*Ключевые слова:* дискурс, имидж государства, национальная идентичность, концепция, ассоциация

**Для цитирования:** Дегтярева О. В. Репрезентация образа России в зарубежном национальном медийном дискурсе // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 112–119.

## The Representation of the Image of Russia in Foreign National Mass Media Discourse

Olga V. Degtyareva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint-Petersburg, Russian Federation, olgaspb2008@mail.ru

## ABSTRACT

This article focuses on the representation of the image of Russia in the discourse of foreign media (2014–2020). Taking into account the definition of the image of the state as a special concept, the article claims the lexeme «Russia», as well as the identities associated with this image in political and mass-information discourse. This concept contains historical, metaphorical, evaluative, ethnocultural and associative layers. Based on scientific research on the problems of media discourse, image-formation, associations, and using the methods of critical discourse and conceptual metaphorical analysis, the article reveals the range of means of reaching the concept of «Russia» used by the media. Discourse depends on grammar, semiotics, semantics, structure and argumentation, therefore it is important to answer the questions: how do «they» speak about «us» and how is the image of «us» formed in text or speech? To achieve the goal, we had content analysis of massmedia and had the associative experimental technique too. These tools demonstrate the ideological values of the discourse in question and the associations that it forms in the minds of people. The paper suggests that the scheme of analysis of the image of state in the political mass media discourse, offered in it, can be applied to the investigation of images of other states.

## Введение

Проблема политического образа государства в современном мире — одна из наиболее рассматриваемых. Образы государств находятся в центре внимания политического дискурса СМИ, так как формируют определенное отношение к другим странам и, таким образом, оправдывают свою внешнюю и внутреннюю политику. Впервые понятие «образ государства» ввел исследователь К. Боулдинг. Пытаясь объяснить причины конфронтации между различными государствами, он пришел к выводу, что «граждане имеют определенные образы (или представления) о своей нации по отношению к другим нациям, и эти образы отражают определенные ценности и эмоции» [10, с. 15]. «Оценки в отношении политических фактов и акторов, транслируемые определенной категорией СМИ, оказывают существенное влияние на формирование позиций лидеров мнений, а значит, и устойчивых восприятий образов действующих акторов на международном пространстве» [10, с. 96].

Процесс формирования имиджа предполагает выбор идентичностей и лексем, а также различных языковых средств, выходящих на поверхность оценочного и метафорического слоев соответствующего понятия. Анализ таких средств, участвующих в формировании образа России, необходим для выявления идеологических ценностей этого дискурса и стереотипов, которые он формирует в сознании людей. В этой связи проблема формирования образа России за рубежом в условиях дестабилизации отношений между Российской Федерацией и Западом по ключевым вопросам международной политики (конфликт в Грузии, затем в Украине, Крымский вопрос, сирийская кампания, военные учения «Кавказ-2020» и др.) и появление национальных идентичностей и ассоциаций, дает возможность использования новых подходов к пониманию процедур и инструментов формирования медиаобраза [2–5, 13, 14, 16, 17]. Ассоциация трактуется как ментальная связь между концепциями, событиями или психическими состояниями, которая обычно возникает из определенного опыта [11]. Рассматриваемые ассоциации в основном формируются в речи, где название концепта регулярно используется с другими лексемами. Таким образом, понятие и все связанные с ним ассоциации составляют концепт [9], включающий разные слои, например, «метафорический» или сенсационный (визуальный, звуковой, тактический и др.) [15]. Роль и выбор метафорических конструктов в дискурсе определяется различными факторами: «от чисто декоративной риторики до идеологической позиции» [18, с. 407].

Украина занимает одно из главных мест в географии медийного дискурса в целом и новостей в частности. Украинские СМИ не только называют факты, связанные с Россией, но интерпретируют и оценивают их со своей точки зрения, формируя различные стереотипы как общие представления о России.

## Методы и методология

Анализируя роль медийного дискурса в создании национальной и альтернативной к ней идентичностей, целесообразно рассмотреть два ключевых аспекта формирования идентичностей: с одной стороны, это отношения между национальной идентичностью и постсоветской/восточнославянской наднациональной, а с другой стороны, соотношение советского и несоветского элементов внутри национальной

идентичности. В обоих случаях происходит объединение публичных и частных дискурсов, однако медийный играет одну из ведущих ролей. Это обусловлено тем, что основополагающим признаком медийной системы государств, входивших в СССР (например, Украины, Белоруссии), выступает их «постсоветскость», т.е. радикальное изменение общественной роли СМИ по сравнению с советским периодом развития и, одновременно, сохранение советских черт и признаков в самих медиа и их общественном контексте.

### Результаты исследования и обсуждения

Перейдем от общего рассмотрения к детальному анализу материалов СМИ, который охватывает различные дискурсивные уровни и явления. Так, например, главными элементами этой структуры являются тематические приоритеты анализируемого дискурса, концептуализированные как задания ежедневно актуальных для аудитории вопросов. Кроме того, важны способы подачи представленных событий. Как и общее наполнение телевизионного эфира и газетных полос, содержание новостей будем анализировать на примере одной недельной выборки шести наиболее популярных украинских телеканалов (07–13.09.2020) («Интер», «1+1», «СТБ», «112 Україна» «NEWSONE», «Україна»), которые различаются по параметрам: принадлежность к определенному собственнику, размер и характер аудитории, стиль и язык и т.п. Рассмотрим географическую структуру дискурса, прежде всего соотношение текстов об Украине и о мире. Для этого добавим тексты СМИ о связях Украины с другими государствами (двусторонние и многосторонние отношения между государствами и организациями). Полученную после подсчетов структуру характеризует значительная для большинства медиа всего мира националистичность и одновременно большое внимание к Западу (особенно США) и отношениям Украины с иностранными акторами. Чисто украинская повестка дня составила от половины до двух третей целого массива, о связях — около четверти, а собственно, о международных отношениях — практически пятая часть. В новостных материалах, особенно газетных, материалы о Западе преобладают; одновременно есть большое количество текстов о странах «третьего мира», и намного меньше о соседних государствах. К тому же, в новостные выпуски попадают только некоторые из них, прежде всего Россия, Белоруссия, Польша и Грузия. О Словакии, Венгрии, Румынии и Болгарии на протяжении этого периода они не сообщали вообще, а о Турции речь шла несколько раз. Одновременно доля информации о России продолжает оставаться стабильно высокой, что, в контексте Минских соглашений и решений о прекращении огня на Донбассе, актуально и вполне объяснимо<sup>1</sup>. Количество новостных текстов, в которых упоминается Россия, продолжает демонстрировать высокий уровень, поскольку во многих из них речь шла об украино-российских отношениях, поэтому в категорию материалов об иностранных государствах они не вошли. Для большинства СМИ Россия не всегда выступает приоритетом<sup>2</sup>, поэтому представлены только те российские события, которые являются актуальными с точки зрения международных отношений.

Преимущества «своего» над «чужим» и невнимание к «соседнему» ограничиваются несколькими критериями, в которых и проявляется украинская специфика медийного создания идентичностей. Во-первых, в новостях способ представления того или иного государства часто не отвечает важности, на которую указывает

<sup>1</sup> Сегодня на Донбассе не фиксировались нарушения режима прекращения огня, — штаб ООС [Электронный ресурс]. URL: <https://112.ua/ato/segodnya-ne-fiksirovalos-narusheniy-rezhima-prekrashheniya-ognya-shtab-oos-549546.html> (дата обращения: 11.09.2020).

<sup>2</sup> Лиховій Д. Росія, яку я ненавиджу // УМ. 12.08.2008. С. 3.

частота появления или упоминания. Можно сказать, что способ представления отвечает не столько географической близости государства, сколько культурной и политической. Этот тезис подтверждают материалы СМИ, посвященные катастрофам, интересным фактам и событиям, произошедшим в других «дальних» государствах [6]. Что касается России, в отношении которой большая часть украинских медиа используют словосочетания и метафоры, как например, «рука Кремля», «страна агрессор». В то время как другая часть демонстрирует противоположное отношение (разница особенно просматривается в печатных СМИ, так как некоторые телеканалы стремятся демонстрировать нейтральность).

Приверженность России проявляется не только в представлении ее отношений с другими, менее близкими Украине государствами, а и с самой Украиной. Особенно это заметно в тех ситуациях, когда нет единой точки зрения внутри украинского политикума, поэтому издания или телеканалы могут демонстрировать поддержку не России против Украины, а одной украинской позиции против другой. Ярким примером такого дискурса стали материалы украинских СМИ о российском военном вторжении в конфликт между Грузией и Южной Осетией в августе 2008 г., в которых отчетливая апология России стала следствием избегания оценки ее действий, в контексте последствий для Украины. Пророссийские общенациональные издания («Сегодня», «Факты и комментарии») достаточно выразительно поддерживали Россию, нейтрально представляя ее военные действия и политические заявления и не упоминая, какое воздействие эти действия оказали на мирное население. В свою очередь, утверждения руководства Грузии данные СМИ ставили под сомнение<sup>1</sup>. Не допуская, что прецедент военного вторжения России в конфликт на территории суверенного государства свидетельствует о потенциальной угрозе для Украины (на этом настаивали критики вторжения, которые призывали активизировать усилия вступления сил НАТО)<sup>2</sup> [7]. Газета «Сегодня» представляла данную проблему с точки зрения воспрепятствования использования расположенного в Крыму Черноморского флота России в военных действиях против других государств. Правомочность действия России автор текста не рассматривал, а Украине предлагал действовать так, чтобы не стать препятствием для России. Оправдывая такую позицию, главный редактор И. Гужва сообщил, что она отвечает национальным интересам Украины. В публикациях подобного рода Россия выступала «большим братом», ухудшение отношений с которым из-за конфликта с третьей стороной могут ухудшить отношения с самой Украиной. При этом настолько явная поддержка России в этом конфликте не была доминирующей среди украинских СМИ. Популярны газеты и телеканалы стремились обеспечить нейтральность и сбалансированность своих представлений. Большинство медиа называли эти события «грузинско-осетинский конфликт», несмотря на активную роль в них России, а часть СМИ вообще старались избегать какого-либо обозначения этих сторон, указывая просто на «войну на Кавказе». Упоминание в новостях обозначения «война России с Грузией» встречалось реже, чем «грузинско-южноосетинский конфликт»<sup>3</sup>. В текстах СМИ российских военных называли «миротворцами»: этот статус имели российские подразделения в конфликтных зонах на территории Грузии до начала введения отдельного числа военных и техники. Украинские СМИ трактовали образ России и позицию Кремля, как творцов мира, а не войны. Кроме того, относительно Грузии (как и формально относящуюся к ней Южную Осетию и Абхазию) журналисты называли «республикой», а не «страной», «государством», — употребляя этот термин

<sup>1</sup> Ковальчук И. Кавказская война. Сегодня. 09.08.2008. С. 2.

<sup>2</sup> Сандул Ю. Росія демонструє, що терени колишнього СРСР — це її «внутрішній двір». ГПУ, 12.08.2008. С. 9.

<sup>3</sup> Негайно припинити вогонь і сісти за стіл переговорів пропонує Дмитру Медведєву Міхаїл Саакашвілі. Новини, Перший, 09.08.2008. 21.00.

в давнем значении административно-территориальной единицы СССР<sup>1</sup>. По мнению Б. Бахтеева, важно было «создать впечатление, будто они являются аномальными субъектами международного права, а их правосубъектность — неполноценна»<sup>2</sup>.

Использование источников российского происхождения на русском языке, соответственно, многие исследователи также трактовали не с точки зрения технологической эффективности, а с точки зрения культурной близости России к Украине, ее главную геополитическую роль в мире и, в частности, на постсоветском пространстве. Это способствовало большему использованию русского языка и российской информационной инфраструктуры в сравнении с англоязычной. Можно заключить, что использование российских источников и сведений должно было свидетельствовать об идеологической приемлемости последних.

Еще одним важным фактором создания/поддержания особенного места России в идентичности украинских граждан является постоянное внимание СМИ к российской культуре. Долгое время доминировали материалы о российских селебрити, нежели чем об украинских, при этом часто не указывалась национальная принадлежность российских деятелей, выдавая из «за своих», «не требующих представления». Так, например, Михаила Ульянова представили как «легендарного актера театра и кино, незабываемого „маршала Жукова“ и героя „Ворошиловского стрелка“»<sup>3</sup>. Таким образом, с помощью подобных практик поддерживается представление о принадлежности России к информационному пространству Украины. На телевидении главным фактором создания зависимости/отношения российского к «своему» — т.е. украинской идентичности как подчиненной или не противоречащей общей для обеих стран постсоветской/восточнославянской — является использование российских продуктов и тех украинских, которые ориентированы на вкусы российской аудитории. Эта симпатия обусловлена не только идентификацией российского социально-культурного контекста, а и популярностью, «близостью» для украинской аудитории российских актеров, певцов, юмористов — которая одновременно и создает их постоянное присутствие в сопутствующих культурно-потребительских практиках. Поэтому они не только используют русский язык, утверждая его как язык украинского общества, а и представляют общественные контексты, которые выглядят как российские или неопределенно-восточнославянские. Что касается упоминаний географии и истории, то она рассматривалась в контексте общей с Россией, прежде всего советской, что способствовало усилению советской составляющей созданной в СМИ украинской идентичности. А как известно, в современной Украине центральное место в созданном историческом нарративе занимает отношение к ее советскому прошлому (отсюда «люстрация» и пр.), ведь с первых лет независимости ее легитимация основывалась на осуждении и критике советского режима.

Таким образом, смысл одних и тех же политических событий или процессов обусловлен множеством контекстов. Происходит искаженная подача смыслов в заранее предусмотренном дискурсом отношениях. Исследователь М. В. Берендеев называет это воздействие «семиотическими инверсиями», под которыми подразумевает процедуру искажения или полного изменения смысла (в том числе его онтологических, аксиологических и когнитивных параметров) с последующим его укоренением в определенной знаковой и культурной системе (включая язык) [1, с. 97].

<sup>1</sup> Козлов И. Президент России Дмитрий Медведев: «Операция по принуждению грузинских властей к миру завершена. Агрессор в Южной Осетии наказан». ФК. 13.08.2008. С. 3.

<sup>2</sup> Бахтеев Б. «Новинки про війнушку». Телекритика, 2008 [Электронный ресурс]. URL: <https://telekritika.ua/> (дата обращения: 15.08.2008).

<sup>3</sup> Куницкая Р. Уже год, как не стало «Маршала Жукова» // Сегодня. 25.03.2008. С. 25.

## Заключение

Образ государства ассоциируется с теми ролями, которые выполняются им не только на международной арене в процессе взаимодействия с различными участниками международной политики, а и внутри государства. В ходе данных процессов формируется идентичность государства как национально-территориального и культурного образования. Таким образом, можно зафиксировать, что познание государством самого себя не может протекать без восприятия и анализа всех участников отношений и тех дискурсов, которые существуют в публичном пространстве. Нужно также понимать, что любой образ является реконструкцией фрагмента реальности, который передается с помощью языка-рецептора [12]. Любой дискурс зависим, и мы должны устремить свой исследовательский интерес к грамматике, семиотике, локальной семантике, синтаксису, структуре, аргументации и т. д. и попытаться в самом общем плане ответить на вопросы: как «они» говорят о «нас»? как складывается образ «нас» в тексте или речи [8]? Лексическая система языка выступает своеобразным барометром общественных изменений и предпочтений членов языкового коллектива, и обусловлена экстралингвистическими факторами, такими как, например, активная культурная экспансия США в мировом масштабе, или российская (постсоветская) в информационное поле и украинскую идентичность. Как и другие идеологические разногласия в обществе, отношение к разным событиям и образам прошлого является предметом обсуждения в медийных практиках. Некоторые из информационных продуктов могут собирать массовые аудитории и оказывать большое влияние на общественное представление относительно обсуждаемых проблем — особенно, если производство и демонстрация медийных продуктов часто выступают ответом на актуализацию этих проблем благодаря их нарушению в других дискурсах, в особенности в политическом.

## Литература

1. Берендеев М. В. Семиотические инверсии в формировании политического образа в медиадискурсе (на примере образа России в СМИ Германии) // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2017. № 3. С. 94–102.
2. Гобозов И. А. Неoliberalизм и глобализация // Век глобализации. 2017. № 2 (22). С. 66–76.
3. Дойч Д. Структура реальности. Наука параллельных вселенных. М.: Альпина non-фикшн, 2018.
4. Есина Е. В. Английская лексика в современном французском языке (на материале женских журналов) // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2011. № 2 (9). С. 73–75.
5. Константинова М. В. Американизация европейских языков как угроза утраты идентичности (на примере современного русского и французского языков) // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2016. № 2. С. 202–206.
6. Мельник Г. С. Концепты «катастрофа», «анархия», «глобальный бунт» как технология репрезентации мира в экспертном и медийном дискурсе // Вперед, мечта... От стихии современного информационного общества к горизонтам общества знания: сб. науч. статей / под ред. К. С. Пигрова. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2019. С. 134–142.
7. Трубникова М. Н. Проблема «американизации» современной российской культуры [Электронный ресурс]. URL: <http://trubnikova-maria.jimdo.com/articles/проблема-американизации-современной-российской-культуры> (дата обращения: 10.01.2020).
8. Хмельцов А. И. Когда «они» говорят о «нас»: политический дискурс-анализ и семиотика внешней политики в междисциплинарной перспективе [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ruscomm.ru/rca\\_biblio/h/hmeltsov.shtml](http://www.ruscomm.ru/rca_biblio/h/hmeltsov.shtml) (дата обращения: 18.06.2020).
9. Alefrenko N. F. The problems of verbalizing the concept. Volgograd: Peremena, 2003.
10. Boulding K. The image: knowledge in life and society. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1956.
11. Klein S. Learning: principles and applications. Newbury Park: Sage Publications, 2012.

12. Melnik G. S., Teplyashina A. N. The of digitalization network space on journalism education // Education Media (Mediaobrazovanie) 2019. N 59 (1). P. 86–92.
13. Morley D. Broadcasting and the construction of the national family // The Television Studies Reader / ed. R. C. Allen, A. Hill. 2004. London — New York, 2004. P. 422.
14. Posternyak K. P. The Formation of the Image of Russia in the British Political Mass Media Discourse // Acta Scientiarum Language and Culture. 2018. Vol. 40. Is. 2 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.xlinguae.eu/2018\\_11\\_02\\_45.html](http://www.xlinguae.eu/2018_11_02_45.html) (дата обращения: 10.12.2019).
15. Rosie M. et al. Mediating which nation? Citizenship and national identities in the British press // Social Semiotics. 2006. Vol. 16. N 2. P. 327–344.
16. Supplanting the Postmodern: An Anthology of Writings on the Arts and Culture of the Early 21st Century / eds D. Rudrum, N. Stavris. New York: Bloomsbury Academic, 2015. P. 335.
17. Tipton F. B. Modeling National Identities and Cultural Change: The Western European, Japanese, and United States Experiences Compared // International Journal of Cross-Cultural Management. 2009. Vol. 9. Is. 2. P. 145–168.
18. Tsirkunova S. Through the prism of metaphor: a case study of the US and UK political discourse on the Ukraine conflict // Acta Scientiarum. Language and Culture. 2016. N 38 (4). P. 405–412 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.doi.org/10.4025/actascilangcult.v38i4.29503> (дата обращения: 13.09.2020).

#### Об авторе:

**Дедтярёва Ольга Викторовна**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; [olgaspb2008@mail.ru](mailto:olgaspb2008@mail.ru)

#### References

1. Berendeev M. V. Semiotic inversions in the formation of a political image in the media school (on the example of the image of Russia in the German media) // Bulletin of the Baltic Federal University named after I. Kant. Ser.: Humanities and social sciences [Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Ser.: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki]. 2017. N 3. P. 94–102. (In rus)
2. Gobozov I. A. Neoliberalism and globalization // Age of globalization [Vek globalizatsii]. 2017. N 2 (22). P. 66–76. (In rus)
3. Deutsch D. The Fabric of Reality. Science of parallel universes. M.: Alpina non-fiction, 2018. 614 p. (In rus)
4. Yesina E. V. English vocabulary in modern French (based on women's journals) // Philological sciences. Questions of theory and practice [Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki]. 2011. N 2 (9). P. 73–75. (In rus)
5. Konstantinova M. V. Americanization of European languages as a threat of loss of identity (using the example of modern Russian and French) // Bulletin of KSU named after N. A. Nekrasov [Vestnik KGU im. N. A. Nekrasova]. 2016. N 2. P. 202–206. (In rus)
6. Melnik G. S. Concepts of "catastrophe," "anarchy," "global rebellion" as a technology for representing the world in expert and media discourse // Forward, dream... From the elements of the modern information society to the horizons of the knowledge society: a collection of scientific articles / edited by K. S. Pigrov. St. Petersburg: LLC Book House, 2019. P. 134–142. (In rus)
7. Trubnikova M. N. The problem of "Americanization" of modern Russian culture [Electronic Resource]. URL: <http://trubnikova-maria.jimdo.com/articles/проблема-американизации-современной-российской-культуры> (date of address: 10.01.20). (In rus)
8. Khmeltsov A. I. When "they" talk about "us": political discourse and semiotics of foreign policy in an interdisciplinary perspective [Electronic resource]. URL: [http://www.russcomm.ru/rca\\_biblio/h/hmeltsov.shtml](http://www.russcomm.ru/rca_biblio/h/hmeltsov.shtml) (date of address: 18.06.2020). (In rus)
9. Alefirenko N. F. The problems of verbalizing the concept. Volgograd : Peremena, 2003.
10. Boulding K. The image: knowledge in life and society. Ann Arbor : The University of Michigan Press, 1956.
11. Klein S. Learning: principles and applications. Newbury Park : Sage Publications, 2012.
12. Melnik G. S., Teplyashina A. N. The of digitalization network space on journalism education // Education Media (Mediaobrazovanie) 2019. N 59 (1). P. 86–92.

13. Morley D. Broadcasting and the construction of the national family // *The Television Studies Reader* / ed. R. C. Allen, A. Hill. 2004. London — New York, 2004. P. 422.
14. Posternyak K.P. The Formation of the Image of Russia in the British Political Mass Media Discourse // *Acta Scientiarum Language and Culture*. 2018. Vol. 40. Is. 2 [Electronic Resource]. URL: [http://www.xlinguae.eu/2018\\_11\\_02\\_45.html](http://www.xlinguae.eu/2018_11_02_45.html) (date of address: 10.12.2019).
15. Rosie M. et al. Mediating which nation? Citizenship and national identities in the British press // *Social Semiotics*. 2006. Vol. 16. N 2. P. 327–344.
16. *Supplanting the Postmodern: An Anthology of Writings on the Arts and Culture of the Early 21st Century* / eds D. Rudrum, N. Stavris. New York: Bloomsbury Academic, 2015. P. 335.
17. Tipton F. B. Modeling National Identities and Cultural Change: The Western European, Japanese, and United States Experiences Compared // *International Journal of Cross-Cultural Management*. 2009. Vol. 9. Is. 2. P. 145–168.
18. Tsirkunova S. Through the prism of metaphor: a case study of the US and UK political discourse on the Ukraine conflict // *Acta Scientiarum. Language and Culture*. 2016. N 38 (4). P. 405–412 [Electronic Resource]. URL: <https://www.doi.org/10.4025/actascilangcult.v38i4.29503> (date of address: 13.09.2020).

**About the author:**

**Olga V. Degtyareva**, Associate Professor of the Chair of Journalism and Media Communications of North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences; [olgaspb2008@mail.ru](mailto:olgaspb2008@mail.ru)

# Трансформация экосистемы дополнительного профессионального образования под влиянием инновационных технологий

Каранатова Л. Г. \*, Кулев А. Ю.

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

## РЕФЕРАТ

В последние годы в сфере дополнительного профессионального образования стремительно развиваются цифровые технологии, которые предлагают большую свободу выбора образовательных программ, снижают временные и финансовые затраты слушателей, увеличивают скорость передачи информации. В условиях пандемии коронавируса COVID-19 вынужденно возрос интерес к электронному обучению, поскольку занятия в привычной для слушателей программ ДПО аудиторной форме на время стали не возможными. Возникает вопрос, как в условиях отсутствия запретов и ограничений должны сочетаться классические и электронные формы образования. Авторы обращают внимание на экосистемный подход в сфере дополнительного профессионального образования, при котором ключевая роль отводится заказчику образовательной услуги. Данная статья является логическим продолжением серии научных публикаций авторов, посвященных инновационным экосистемам, в том числе в образовании. Авторы выделяют ключевые элементы инновационной экосистемы дополнительного профессионального образования, определяют роль и значение каждого из них, приводят конкретные примеры реализации экосистемного подхода в сфере дополнительного профессионального образования.

*Ключевые слова:* инновационная экосистема образования, университетская инновационная площадка, дополнительное профессиональное образование, инновационные образовательные технологии, профессиональное развитие, экспертно-аналитическая деятельность, электронный ментор, цифровизация

**Для цитирования:** Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю. Трансформация экосистемы дополнительного профессионального образования под влиянием инновационных технологий // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 120–129.

## Influence of Innovative Technologies on the Ecosystem of Additional Professional Education

Larisa G. Karanatova\*, Anton Yu. Kulev

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

## ABSTRACT

In recent years, digital technologies have been rapidly developing in the field of additional professional education, which offer greater freedom of choice of educational programs, reduce the time and financial costs of listeners, and increase the speed of information transfer. In the context of the COVID-19 coronavirus pandemic, interest in e-learning forcedly increased, since classes in the classroom form familiar to students of additional professional education programs became impossible for a while. The question arises of how, in the absence of prohibitions and restrictions, the classical and electronic forms of education should be combined. The authors draw attention to the ecosystem approach in the field of continuing professional education, in which the key role is assigned to the customer of the educational service. This article is a logical continuation of a series of scientific publications by the authors devoted to innovative ecosystems, including in education. The authors highlight the key elements of the innovative

ecosystem of additional professional education, determine the role and significance of each of them, give specific examples of the implementation of the ecosystem approach in the field of additional professional education.

*Keywords:* innovation education ecosystem, university innovation site, additional professional education, innovative educational technologies, professional development, expert and analytical activities, electronic mentor, digitalization

**For citing:** Karanatova L. G., Kulev A. Yu. Influence of Innovative Technologies on the Ecosystem of Additional Professional Education // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 120–129.

## **1. Цифровизация как новый этап развития инноваций в системе дополнительного профессионального образования**

Новый этап развития инноваций в сфере дополнительного профессионального образования (ДПО) связан, прежде всего, с цифровизацией. Сегодня необходимость внедрения цифровых технологий в образовательный процесс не вызывает никаких сомнений, поскольку цифровая среда предлагает большую свободу выбора в обучении, снижая затраты на него и увеличивая скорость передачи информации. В условиях пандемии коронавируса COVID-19 резко возрос интерес к электронному обучению, в том числе по программам дополнительного профессионального образования. В настоящее время образовательные организации, реализующие дополнительные профессиональные программы (далее — ДПП), постепенно возвращаются к обычной жизни. Возникает вопрос, как в условиях отсутствия запретов и ограничений должны сочетаться классические и электронные формы образования. За время работы исключительно в удаленном формате стало очевидным, что цифровая среда влияет на развитие электронного обучения, дополняя его новыми технологиями и методами. Эти процессы затрагивают все уровни образования, однако в сфере дополнительного профессионального образования взрослых слушателей они имеют свои особенности.

Цифровая трансформация образования включает не только постоянное развитие новых технологий, устройств, интерфейсов, но и предполагает необходимость социального взаимодействия, интеграции и формирования нового образа мышления. На передний план выходит проблема формирования цифровой культуры (digital-культуры), под которой, как правило, понимают систему ценностей, компетенций и принципов, характеризующих использование цифровых технологий для решения задач в определенной профессиональной деятельности и социального взаимодействия. К таким ценностям и принципам, в частности, относят технологическую адаптивность, цифровое мышление, этику поведения в цифровой среде, информационную безопасность, коммуникации и др. В отличие от молодого поколения студентов, которые впитали цифровую культуру начиная со школьной скамьи, взрослая аудитория слушателей программ ДПО иногда начинает осваивать основы такой культуры, непосредственно приступая к онлайн-обучению.

Как известно, культура, в том числе цифровая, не формируется так быстро. Отсюда возникают проблемы, связанные с плохой адаптацией к новым условиям. Перед началом занятий возникает необходимость вводного инструктажа для работы на цифровой платформе, использования интерактивных методов и приемов. Еще одна серьезная проблема состоит в том, что посещение и, главное, активное участие в командной работе воспринимается иначе по сравнению с очными занятиями в аудитории. Как правило, активно работают не более 50% слушателей. Отчасти это связано и с тем, что работодатели не всегда готовы полностью освободить слушателя от выполнения служебных обязанностей (кстати, таких проблем

не возникает, когда слушатель командирован на аудиторное очное обучение), что говорит о том, что цифровую культуру нужно формировать массово, системно. Конечно, многое зависит от ментора, который призван сделать электронное обучение максимально комфортным и эффективным.

В научной литературе появились такие понятия, как «электронный ментор», «электронное наставничество», которые рассматриваются в качестве ядра электронного обучения. Электронное наставничество осуществляется в процессе коммуникации между ментором и слушателями в электронном курсе и обеспечивает не только обучение, но и психологическую, а иногда и карьерную поддержку. При этом происходит четкое разделение ролей преподавателя, обеспечивающего образовательный контент, и ментора, по сути, дополняющего учебную деятельность, но по факту играющего ведущую роль. На сегодняшний день остро стоит вопрос с подготовкой квалифицированных электронных менторов. Нужны специальные образовательные программы, направленные на формирование компетенций электронного наставничества. Опыт реализации крупномасштабных сетевых образовательных программ с большим количеством участников, предполагающих наряду с онлайн-лекциями командную проектную работу, показывает, что для качественного обеспечения учебного процесса в онлайн и офлайн-форматах возникает необходимость выделения ролей фасилитатора-модератора (осуществляет проектную работу с группой, групповую работу по содержанию установки, реализует метод прохода), администратора (осуществляет контроль за посещаемостью занятий, обеспечивает коммуникацию со слушателями, выполняет техническое сопровождение слушателей в дистанционной программе), аналитика (собранный информацию упаковывает в тезисы, выделяет содержание работы группы, выделяет смыслы и тему проектного замысла, работает с источниками и исследованиями, проводит анализ ситуации из источников и переводит в текст, помогает группам представлять материал в виде выводов) и сборщика (группирует информацию группы из IT продуктов в отчет, текст, презентацию).

## 2. Образовательная экосистема в сфере ДПО

В современном мире стремительного развития информационно-коммуникационных технологий широкое применение получила концепция “Learning Ecosystem” („Экосистема обучения“), основанная на построении аналогий с экосистемой, существующей в живой природе. Как правило, в качестве элементов образовательной экосистемы исследователи выделяют обучающихся, преподавателей, администраторов, электронных наставников (менторов), содержание образовательных программ (контент), образовательные технологии и методики, культуру образовательной среды, стратегии и иные элементы. Формирование экосистемы обучения рассматривают также применительно к деятельности организации, что является вполне логичным и соотносится с концепцией обучающейся или самообучающейся организации (“Learning organization”). В то же время исследований, посвященных формированию образовательной экосистемы в сфере дополнительного профессионального образования, на наш взгляд, недостаточно. Почему данный научный подход должен стать определяющим в системе ДПО? С нашей точки зрения, именно учет потребностей всех элементов образовательной экосистемы позволяет определить те ключевые компетенции, которые должны быть сформированы в процессе освоения дополнительных профессиональных программ, а также определить набор необходимых технологий и методик обучения для достижения поставленных целей.

В экосистеме дополнительного профессионального образования основными элементами выступают слушатели, которые являются получателями образовательной услуги, а иногда одновременно и ее заказчиками (в случае если договор заключает-

ся непосредственно с физическим лицом), в то же время заказчик может быть представлен юридическим лицом (органом власти, бюджетным и иным учреждением, бизнес-структурой и пр.); преподаватели (модераторы, менторы), участвующие в реализации дополнительных профессиональных программ; менеджмент организации, оказывающей услугу в сфере ДПО; методики и технологии обучения, учебно-методическое обеспечение учебного процесса (контент); компетенции, на формирование которых направлена дополнительная профессиональная программа; материально-техническое оснащение образовательного процесса; организационная культура обучающей организации, а также сам процесс управления. Между элементами образовательной экосистемы происходит постоянный обмен информацией, который обычно сравнивают с обменом энергией в биологической экосистеме. Что касается стратегии, с нашей точки зрения, она создает фундамент, формирует систему целеполагания, ориентированности каждого элемента и всей образовательной экосистемы на достижение стратегических целей.

Таким образом, с нашей точки зрения, экосистема дополнительного профессионального образования представляет собой сетевое сообщество заинтересованных участников, ориентированное на формирование и развитие профессиональных и управленческих компетенций слушателей на основе применения практико- и проектно-ориентированных инновационных образовательных технологий и методик, современного оборудования, программного обеспечения, высокопрофессионального состава преподавателей (модераторов, менторов), находящихся в постоянной взаимосвязи, ориентированное на открытость, саморазвитие на основе непрерывных обновлений.

Понятие образовательной экосистемы, на наш взгляд, не может рассматриваться в отрыве от инновационной экосистемы, участники которой принадлежат разным секторам (согласно концептуальной модели инноваций «Тройной спирали» Г. Ицковица, речь идет о сетевом взаимодействии университетов, власти и бизнеса [5]). Ицковиц четко заявляет, что университет превратился из вторичного в первичное учреждение экономического роста в обществе, основанном на знаниях. Такая роль высшего образования в качестве «инновационного двигателя» подчеркивает долгосрочные экономические эффекты участия университета в обществе, такие как повышение качества местной рабочей силы, передача технологий промышленности и повышение привлекательности местной среды для предпринимателей [6, р. 164]. Роль университетов, реализующих как основные, так и дополнительные профессиональные программы, участвующих в научных исследованиях в контексте инновационных экосистем, постоянно меняется. В недавнем отчете, опубликованном Европейской ассоциацией университетов (EUA), четыре роли университетов в региональных инновационных системах определены следующим образом: «Образование: создание человеческого капитала для инноваций», «Исследования: совместное производство знаний для создания частной и общественной ценности», «Обмен знаниями для инновационных систем: от передачи технологий к совместному созданию нескольких участников» и «Стратегическая трансформация: внедрение инноваций» [7].

Отметим, что основой любой инновационной экосистемы выступает сеть (сетевое сообщество), для которого характерны такие черты, как наличие общей разделяемой всеми членами сообщества цели, системы ценностных ориентаций, общей инфраструктуры, взаимовыгодных условий сотрудничества. В ряде научных исследований обращается внимание на тот факт, что цели участников инновационной экосистемы не всегда совпадают, однако баланс их интересов в целом позволяет достигать синергетического эффекта и обеспечивать стабильность функционирования экосистемы в целом [1, с. 52]. Для системы дополнительного профессионального образования важным элементом является наличие практико-ориентированного обучения,

в том числе на основе разрабатываемых в аудитории и реализуемых на практике проектов и программ.

Относительно развития профессиональных и управленческих компетенций отметим, что в системе ДПО, как правило, происходит взаимное обогащение, то есть не только слушатели развивают свои компетенции, но и преподаватели, работая с аудиторией профессионалов, получают возможность сформировать, как минимум, задел для будущих учебных кейсов. Особые требования предъявляются и к преподавателям, которые в ряде случаев должны играть роль наставников (менторов). Немаловажная роль отводится инновационной инфраструктуре образовательного процесса, а также культуре образовательной среды, ориентированной на постоянные инновации. Ранее в научных публикациях авторы статьи обращали внимание на тот факт, что в условиях инновационных экосистем российских университетов важным является органичное соединение традиционных компетенций “Hard Skills с компетенциями “Soft Skills , включающих навыки и знания в области лидерства в командах, принятии управленческих решений, ведении переговоров с заинтересованными сторонами и пр. [2, с. 19]. В наибольшей степени это характерно для системы дополнительного профессионального образования.

### **3. О реализации экосистемного подхода в Северо-Западном институте управления РАНХиГС**

Рассмотрим, как реализуется экосистемный подход на факультете дополнительного профессионального образования (далее — ФДПО) Северо-Западного института управления РАНХиГС. В соответствии со Стратегией развития Института, ФДПО позиционирует себя как:

- Центр компетенций — структурная единица Института, обладающая достаточными ресурсами для обеспечения качественного функционирования процессов в сфере ДПО.
- Центр превосходства — по совокупности ресурсов (человеческих, интеллектуальных, материальных, инфраструктурных), обеспечивающих разработку и применение лучших практик, результатов научной деятельности, а также лидерство в сфере ДПО.

Факультет предоставляет слушателям свободу выбора формы освоения образовательной программы — наряду с очным обучением в аудитории, программа может быть реализована в онлайн-форме или дистанционно. Во всех дистанционных курсах учебно-методические материалы (тексты лекций, презентации, видео- и аудиолекции) представлены с помощью ресурсов системы Moodle (файлы, страницы, книги, пояснения). Используются гиперссылки на нормативно-правовые акты, статьи. Материалы каждой темы курса закрепляются прохождением тестов и практических заданий по теме, в дистанционном формате реализуются даже кейсы и деловые игры.

В дистанционных курсах имеются задания для выполнения практической и самостоятельной работы. Выполнение практических заданий (ответы на задания) оформляется с помощью элементов оценивания (игры-кроссворды, глоссарии, SCORM-пакеты, тесты). Самостоятельная работа оценивается самостоятельно слушателем. Проверка всех практических заданий происходит автоматически. Порог прохождения всех практических заданий-кейсов — 100%. Это значит, что надо ответить на все вопросы заданий.

Для слушателей предлагаются дистанционные программы от 16 до 500 часов, слушатель может воспользоваться как уже готовой программой, так и построить свой индивидуальный образовательный маршрут.

На факультете важная роль отводится политике в области качества. С 2012 г. ФДПО успешно проходит аудит в соответствии с требованиями международных стандартов в области качества. Система менеджмента качества:

- выступает формой оценки удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг;
- повышает востребованность вуза в глазах абитуриентов, студентов и слушателей, партнеров, инвесторов;
- демонстрирует способность к эффективному руководству процессами;
- выступает гарантом качества принятия управленческих решений;
- обеспечивает улучшение качества предоставляемой образовательной услуги за счет формирования планов корректирующих и предупреждающих мероприятий.

В соответствии с методологией ИСО серии 9001:2015 цели в области качества, установленные для соответствующих процессов, являются измеримыми и направлены на улучшение функционирования системы менеджмента качества ФДПО, повышение удовлетворенности слушателей. Использование методологии ИСО позволяет результативно управлять рисками и обеспечивает:

- устойчивое развитие и совершенствование СМК;
- адекватное понимание требований к программам и услугам;
- оптимальное распределение и документирование текущих полномочий и ответственности среди работников;
- выполнение плана повышения квалификации работников;
- соблюдение установленных требований к квалификационному уровню преподавателей;
- отсутствие сбоев учебного процесса;
- устойчивый рост количества и качества учебных программ факультета;
- соответствие учебных планов программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, требованиям к содержанию дополнительных профессиональных программ;
- реализацию учебных планов образовательных программ в полном объеме;
- отсутствие претензий со стороны внешних надзорных инстанций.

В январе 2020 г. факультет успешно прошел очередной инспекционный аудит, проведенный международным органом по сертификации "SAI Global (Австралия)". Предметом внешнего аудита традиционно выступают процессы и соответствующая деятельность, документирование учебно-методической и договорно-правовой деятельности, предупреждение рисков.

Для эффективного управления процессами на ФДПО регулярно проводится внутренний аудит уровня удовлетворенности слушателей качеством образовательных услуг. Контроль качества образования, в том числе по программам, реализуемым в дистанционной форме, на факультете обеспечивается посредством:

- анкетирования слушателей по завершении обучения;
- обратной связи на сайте (СДО);
- постпрограммного сопровождения (сетевые проекты);
- конференций выпускников программ;
- формирования сводных данных и аналитических отчетов.

Опрос слушателей по оценке качества образовательных услуг в 2019 г. показал традиционно высокую результативность оказанных услуг в части уровня организации обучения, удовлетворенности обучением, психологической обстановки, уровня профессионализма НПП и экспертов-практиков. Результаты мониторингов доводятся до сведения преподавателей, занятых в учебном процессе, в целях совершенствования учебного процесса и достижения высоких результатов в будущем.

Наряду с реализацией дополнительных профессиональных программ, факультет принимает участие в разработке системы и методики диагностики и развития

управленческого потенциала резерва управленческих кадров по заказу органов государственной власти. Так, в частности, в течение более пяти лет ФДПО проводит тестирование кандидатов в резерв управленческих кадров в рамках государственных контрактов с Правительством Ленинградской области. Методика диагностики предполагает оценку организаторских способностей, лидерских качеств, исполнительской дисциплины, ориентации на результат, эмоционально-волевых и морально-нормативных качеств кандидатов. Аналогичные технологии, адаптированные под конкретную категорию руководителей, были применены для оценки управленческого потенциала команды Губернатора Ленинградской области, которая проводилась в рамках программы повышения квалификации «Эффективная система регионального управления как фактор обеспечения международной конкурентоспособности России». С целью оценки профессиональных компетенций руководителей была проведена оценка управленческих умений (шесть зон развития) и стилей управления. Результаты были представлены по каждому участнику персонально. Отчет состоял из двух блоков:

- I. *Цикл управленческих умений* — в данном блоке представлены результаты, описывающие выраженность фаз процесса управления, в которых менеджер задействует различные навыки, помогающие ему организовывать свою работу и работу других, планировать и достигать поставленных целей. Среди них: навыки построения команды и управления ей (обратная связь, взаимоотношения с подчиненными и т. д.); навыки планирования и управления проектами (разъяснение целей и задач, планирование рабочего процесса, контроль деталей и т. д.); навыки мотивации персонала и его развития (мотивация цели, обратная связь, делегирование полномочий и т. д.).
- II. *Стили управления* — в данном блоке представлены результаты, отражающие выраженность управленческого стиля каждого слушателя программы.

Программа повышения квалификации с применением диагностических методик показала свою эффективность, получив высокую оценку слушателей и государственного заказчика.

Инновационные образовательные технологии в дополнительном профессиональном образовании ориентированы на формирование системного творческого мышления слушателей, развитие способности генерировать нестандартные идеи при решении творческих практико-ориентированных задач. Во многом этому способствуют активные и интерактивные формы обучения. В частности, в рамках названной выше образовательной программы были проведены мастер-классы в форме тренингов: «Стресс-менеджмент — основа эффективности руководителя», «Тактическое управление — основной контур деятельности руководителя», «Мотивация — правда и вымысел», «Деловые переговоры — стратегический подход» и др. Были также проведены видеотренинги, в частности, видеотренинг «Интервью на телевидении» (занятие проводил ведущий и редактор телевизионной программы «Открытая студия»).

Реализация подобных инновационных образовательных проектов способствует формированию эффективной управленческой команды, необходимой для развития территории на региональном уровне.

Научно-практические результаты формирования инновационной образовательной экосистемы в Северо-Западном институте управления получили высокую оценку на престижном конкурсе Правительства Санкт-Петербурга. Коллектив авторов СЗИУ во главе с директором Института стал лауреатом конкурса на соискание премии Правительства Санкт-Петербурга за выдающиеся достижения в области высшего образования и среднего профессионального образования за 2018 г., представив на конкурс работу «Формирование образовательной экосистемы Северо-Западного института управления РАНХиГС с целью повышения качества подготовки специали-

стов» в номинации «Организационные решения по повышению качества подготовки специалистов». Проект направлен на повышение качества подготовки специалистов за счет построения эффективных организационных моделей применения в образовательном процессе студентов практико- и проектно-ориентированных подходов, привлечения студентов к экспертно-аналитической деятельности, параллельного освоения основных и дополнительных образовательных программ, использования потенциала Федеральной инновационной площадки Минобрнауки России, созданной на базе СЗИУ РАНХиГС, малого инновационного предприятия, позволяющих формировать компетенции нового типа выпускников.

В инновационной экосистеме в сфере дополнительного профессионального образования важную роль играют вузовские инновационные площадки, на которых разрабатываются инновационные образовательные программы и новейшие методики, реализуются экспертно-аналитические и консалтинговые проекты, что позволяет обеспечивать реальное взаимодействие науки и практики в образовательных проектах. В 2014 г. приказом Минобрнауки России Северо-Западному институту управления был присвоен статус Федеральной инновационной площадки (ФИП), осуществляющей повышение квалификации и профессиональную переподготовку специалистов в сфере государственных и муниципальных закупок. По результатам проведенного Минобрнауки России в конце 2017 г. мониторинга деятельности 24-х ФИП страны, осуществляющих повышение квалификации и переподготовку специалистов в сфере закупок товаров (работ, услуг) для государственных и муниципальных нужд, деятельность пяти из них была признана наиболее эффективной, в их числе инновационная площадка, созданная на базе СЗИУ РАНХиГС. С результатами исследования, направленного на оценку деятельности Федеральных инновационных площадок, формирующих профессиональные компетенции в сфере государственных и муниципальных закупок, можно ознакомиться в научной публикации авторского коллектива СЗИУ [3].

В СЗИУ РАНХиГС в деятельность инновационной площадки вовлечены студенты программ бакалавриата и магистратуры, которые не только получают дополнительное профессиональное образование в сфере контрактных отношений, но и проводят исследования по проблематике государственных, муниципальных и корпоративных закупок, востребованных потенциальными работодателями и выполняемых по их заказам.

Таким образом, Федеральная инновационная площадка, созданная в СЗИУ, представляет собой экспертно-аналитическую платформу Института, формируя базу экспертно-аналитических исследований, выступая в качестве инновационной формы практики и сферы получения компетенций инновационного предпринимательства студентами СЗИУ. Такой подход основан на так называемой экосистеме обучения предпринимательству (*entrepreneurship education ecosystem (EEE)*), которая выступает в качестве эффективной модели взаимоотношений между всеми заинтересованными сторонами, с ведущей ролью университета, промышленности и правительства в этом партнерстве, нацеленном на коммерциализацию знаний. Модель «EEE» рассматривается исследователями в качестве стратегического сочетания консалтинга, обучения, коучинга и исследований с дополнительными знаниями, что способствует повышению эффективности обучения предпринимательству за счет более глубокого понимания рыночных возможностей [4, р. 171–172].

В заключение отметим, что факультет дополнительного профессионального образования Северо-Западного института управления РАНХиГС ориентирован на формирование инновационной образовательной экосистемы, в которой система профессионального образования и развития государственных и муниципальных служащих, работников бюджетных и коммерческих организаций сопряжена с системой оценки профессиональных знаний и лично-профессиональной диагностики, системой

формирования кадрового резерва государственной, муниципальной службы и бизнеса, а также с системой экспертно-аналитического и консультационного сопровождения деятельности органов публичной власти, предпринимательских структур.

В качестве ключевых задач на перспективу можно выделить дальнейшее развитие электронного обучения, расширение банка образовательных модулей доступных онлайн; дальнейшее развитие индивидуальных образовательных траекторий в учебном процессе (модульное обучение), в том числе включающих лучшие образовательные практики; развитие постпрограммного сопровождения слушателей посредством консалтинга по актуальным вопросам профессиональной деятельности по всем базовым направлениям подготовки; рост числа гибких, модульных, компетентностно-ориентированных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, в том числе для студентов; участие в развитии карьерного тьюторинга.

## Литература

1. Волкова И. О., Яковлева А. Ю. Диагностика условий развития инновационных экосистем в энергетике // *Инновационная экономика*. 2017. № 10 (228). С. 52–60.
2. Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю. Организация университетских инновационных площадок как фактор развития компетенций инновационного предпринимательства // *Управленческое консультирование*. 2015. № 12. С. 15–22.
3. Шамахов В. А., Каранатова Л. Г., Кузьмина А. М. Исследование, направленное на оценку результатов деятельности федеральных инновационных площадок, формирующих профессиональные компетенции в сфере государственных и муниципальных закупок // *Управленческое консультирование*. 2017. № 12. С. 8–20.
4. Belitski M., Heron K. Expanding entrepreneurship education ecosystems // *Journal of management development*. 2017. N 2 (36). P. 163–177.
5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix — University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development // *EASST Review*, 1995. Vol. 14, N 1. P. 14–19.
6. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York: Routledge, 2008.
7. Reichert S. *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*. EUA: Brussels, Belgium, 2019.

### Об авторах:

**Каранатова Лариса Геннадиевна**, декан факультета дополнительного профессионального образования Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; karanatova-ig@ranepa.ru

**Кулев Антон Юрьевич**, директор Учебно-консультационного центра управления государственными, муниципальными и регламентированными закупками Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; kulev-ay@ranepa.ru

## References

1. Volkova I. O., Yakovleva A. Yu. Diagnostics of the conditions for the development of innovative ecosystems in the energy sector // *Innovative Economy [Innovatsionnaya ekonomika]*. 2017. N 10 (228). P. 52–60. (In rus)
2. Karanatova L. G., Kulev A. Yu. Organization of University Innovative Platforms as a Factor of Development of Competences of Innovative Business // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2015. N 12. P. 15–22. (In rus)
3. Shamakhov V. A., Karanatova L. G., Kuzmina A. M. The Research Directed to Results of Activity of the Federal Innovative Platforms Forming Professional Competences of the Sphere of the State and Municipal Procurement Assessment // *Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2017. N 12. P. 8–20. (In rus)

4. Belitski M., Heron K. Expanding entrepreneurship education ecosystems // Journal of management development. 2017. N 2 (36). P. 163–177.
5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix — University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development // EASST Review, 1995. Vol. 14, N 1. P. 14–19.
6. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York: Routledge, 2008.
7. Reichert S. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. EUA: Brussels, Belgium, 2019.

**About the authors:**

**Larisa G. Karanatova**, Dean of the Faculty of Additional Professional Education of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics) Professor; karanatova-ig@ranepa.ru

**Anton Yu. Kulev**, Director of Educational Consulting Center of the Government, Municipal and Regulated Procurement Management of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; kulev-ay@ranepa.ru

# Особенности работы мультимедийных журналистов и редакторов в конвергентных редакциях

Ким М. Н.

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

## РЕФЕРАТ

В статье показано, что современные мультимедийные журналисты и редакторы должны сочетать в себе два важных качества: с одной стороны, свободно владеть новыми технологическими инструментами, а с другой — обладать навыками журналистской работы в конвергентных редакциях.

**Гипотезой** настоящего исследования является то, что на смену транспрофессионализму придет углубленная специализация журналистов, которая предполагает наличие у специалиста ключевой компетенции, которая, конечно, не отвергает владения другими навыками и умениями.

**Целью** настоящего исследования является выявление особенностей работы мультимедийных журналистов и редакторов по созданию мультимедийного продукта.

**Материалы и методы.** За основу анализа были взяты материалы, полученные в ходе проведения глубинного интервью с мультимедийными журналистами и редакторами сетевых изданий. Суть данного метода заключается в том, что весь наш опросник был сконцентрирован на выяснении различных аспектов деятельности мультимедийных журналистов и редакторов по выпуску мультимедийного продукта. Благодаря использованию данного метода нам удалось воссоздать различные процессуальные моменты, связанные с работой журналистов по сбору, обработке и анализу информации, по способам и формам организации индивидуального и совместного труда сотрудников мультимедийной редакции, а также выяснить основные профессиональные компетенции, которыми должны овладеть в будущем мультимедийные профессионалы в медийной сфере.

*Ключевые слова:* мультимедийный журналист, мультимедийный редактор, конвергентная редакция, краудсорсинг, производство контента, мультимедийный продукт

**Для цитирования:** Ким М. Н. Особенности работы мультимедийных журналистов и редакторов в конвергентных редакциях // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 130–139.

## Features of Work of Multimedia Journalists and Editors in Converged Editorial Offices

Maksim N. Kim

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

## ABSTRACT

Today, in the converged editorial office the most popular cadres are multimedia journalists and editors. They know not only technological tools for collecting, storing and distributing information, but also they can create multimedia products for different media platforms. As our surveys show, modern multimedia journalists and editors must combine two important qualities: the first, they must be fluent in new technological tools, and the second, they must have the skills to work as journalists in converged editorial offices. For this goal we analyzed the trends of the media market, and also conducted in-depth interviews with current multimedia journalists and editors who use the latest technological tools in their work.

**The hypothesis** is that transprofessionalism will be replaced by an in-depth specialization of journalists.

The **purpose** of this study the features of the work of multimedia journalists and editors to create a multimedia product.

**Materials and methods.** The base of analysis are materials obtained during in-depth interviews with multimedia journalists and editors of online media. The questionnaire was focused on finding out various aspects of the activities of multimedia journalists and editors when they produce a multimedia product. In the result, we may studied various procedural aspects related to the work of journalists in collecting, processing and analyzing information. Also, the ways and forms of organizing individual and joint work of multimedia editorial staff, and the main professional competencies that multimedia professionals should be mastered in the media sphere.

*Keywords:* multimedia journalist, multimedia editor, converged editorial, crowdsourcing, content production, multimedia product

**For citing:** Kim M. N. Features of Work of Multimedia Journalists and Editors in Converged Editorial Offices // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 130–139.

---

## Введение

Сегодня в рамках интегрированных (конвергентных) редакций наиболее востребованными кадрами являются мультимедийные журналисты и редакторы, которые не только владеют новыми технологическими инструментами сбора, хранения и распространения информации, но и умеют создавать мультимедийные продукты для разных медийных платформ. Как показывают наши опросы, современные мультимедийные журналисты и редакторы должны в себе сочетать два важных качества: с одной стороны, свободно владеть новыми технологическими инструментами, а с другой — обладать навыками журналистской работы в конвергентных редакциях. Чтобы понять специфику работы современного мультимедийного журналиста и редактора, нам необходимо было проанализировать те тенденции, которые наметились на медийном рынке, а также провести глубинное интервью с действующими мультимедийными журналистами и редакторами, использующими в своей деятельности новейшие технологические инструменты.

## Особенности работы мультимедийного журналиста

К основным особенностям работы мультимедийного журналиста можно отнести: ежедневный анализ и обработку огромных массивов данных, высокую скорость создания информации, креативные подходы в освещении событий, интеграцию подготовленных материалов в теле-, радио- и интернет-форматы. Кроме этого, сотрудник мультимедийной редакции должен хорошо понимать специфику функционирования сетевого издания, уметь работать в команде с разнопрофильными специалистами (бийлд-редакторами, фотографами, операторами, дизайнерами и т. д.), владеть навыками продвижения своего медийного проекта, наконец, постоянно находиться во взаимодействии со своей аудиторией. Такие задачи, которые стоят сегодня перед мультимедийными журналистами, полностью меняют традиционный «уклад» профессии, требуют от сотрудников редакций новых профессиональных компетенций, наконец, иных технологических и творческих принципов по созданию мультимедийного произведения. Исходя из полученных в ходе глубинных интервью данных, рассмотрим более подробно все эти инновационные моменты в деятельности мультимедийных журналистов.

Что означает, по мнению наших респондентов, работа с источниками информации?

Во-первых, наряду с традиционными источниками информации [5, с. 92–100], как реальная среда, человек и документ, современные журналисты, благодаря интернет-

технологиям, получили доступ к глобальным источникам информации, которые базируются на множественности точек зрения по любым вопросам и проблемам. Данные источники информации отличаются по своему культурному, научному и статистическому разнообразию. Создателями данной информации могут быть как институциональные организации, так и частные лица. За хранение и мгновенное распространение данных сведений отвечают уже автоматизированные системы, благодаря которым и создаются огромные массивы данных, с которыми и имеют дело современные журналисты. Имея неограниченный доступ ко всем этим глобальным источникам информации, журналисты в то же время столкнулись с проблемами избыточности и недостоверности информации. Как же на практике осуществляется работа мультимедийного журналиста с большими данными? Вот мнение одного из опрошенных респондентов.

Работа с большими данными, по его мнению, требует от каждого журналиста определенных усилий и времени. Во-первых, он должен четко определиться с тем, какие изначальные данные необходимы профессионалу при создании того или иного материала. Во-вторых, обратившись к определенному массиву данных, он должен проделать тщательную работу по ее очистке от недостоверных или сомнительных фактов. Эту часть работы наш респондент назвал технической обработкой данных, которая предполагает сбор и анализ большого массива сведений. Без этой предварительной аналитики, по мнению нашего респондента, сложно бывает вычленить именно ту информацию, которая может пригодиться при подготовке материала. Вторая часть работы носит чисто творческий характер и связана она с отражением собранной и обработанной информации в конкретном произведении с учетом ее жанра, тематики, концепции и будущей визуализации. Как видим, сами по себе большие массивы данных представляют для журналистов лишь определенное «сырье» для их будущих произведений. Поэтому среди новых профессиональных компетенций сегодня принято выделять следующие умения:

- ориентироваться в океане цифровых данных;
- обрабатывать и анализировать большие массивы информации;
- выявлять из анализа данных сведений новые темы и сюжеты для будущих публикаций;
- ярко и интересно представлять полученные данные для своей аудитории.

Таким образом, благодаря умению журналиста работать с большими массивами данных, у него появляются новые возможности по расширению тематики своих выступлений, выявлению за счет анализа данных скрытых от общества тенденций и полноценных прогнозов.

### **О высокой скорости создания информации и креативных подходах в освещении событий**

По мнению западных теоретиков, «парадоксальным образом в ситуации ускорения цикла новостного производства журналистика как метод деятельности замедляется» [4]. Действительно, современным мультимедийным журналистам вряд ли угнаться за роботизированными системами в скорости создания и передачи новостной информации. Сегодня глобальные телекоммуникационные сети создают безостановочный поток информации по различным темам и направлениям, высвобождая труд сотен тысяч журналистов от рутинной работы по поиску и обработке оперативной информации. В скором будущем на смену ньюс-румам придут роботизированные службы, которые смогут легко справляться с огромными массивами данных, формируя из них необходимую для пользователей информацию. Какова же роль профессиональных журналистов в «информационном оркестре будущего»? Какими конкурентными качествами они должны обладать, чтобы не уступать свои рабочие места роботизирован-

ным системам? Какую роль должны выполнять журналистика, чтобы быть востребованной массовой аудиторией? Вряд ли журналистам удастся, по мнению западных теоретиков, солировать в «информационном оркестре будущего». Они, по их мнению, должны работать дирижерами, а не «солистами новостей» [4], т.е. уметь создавать и формировать информационные потоки, выявлять из большого массива данных новые тенденции, выдавать прогнозы развития тех или иных событий, умело рассказывать человеческие истории. Как видим, в конкурентной борьбе с роботизированными система акцент должен быть сделан на аналитических способностях журналистов, то есть на том, что не поддается алгоритмизации человеческого труда. Что это значит? По мнению теоретиков, «в обществе до сих пор присутствует потребность в создании смыслов — профессиональной обработке и расширенном понимании информации, равно как и в профессиональных навыках рассказывания истории» [4]. Нельзя сказать, что современная журналистика не занимается «извлечением смыслов». Данная социальная задача всегда стояла и стоит перед журналистикой как общественным институтом. Возможно, даже именно порождение актуальных общественно значимых смыслов является наиважнейшей функцией нашего профессионального сообщества. И если журналистика хочет сохраниться как социально значимая профессия, ей в большей мере нужно заниматься не информированием населения о текущих событиях, а их анализом. Тогда она сможет, с одной стороны, успешно конкурировать с роботизированными системами, а с другой — сохранить свою социальную роль в обществе. Если исходить из наших аудиторных опросов, то более 70% читательской аудитории региональных газет, по-прежнему интересуются простыми человеческими историями, 85% так называемыми «вечными темами»: о жизни и смерти, о любви и разлуке, о зле и добре и т.д. Эти данные вселяют большой оптимизм на развитие современной журналистики, которая ради своего сохранения пойдет не по пути инфотеймента (определенного способа подачи информации, нацеленного на развлечение и информирование аудитории), а на аналитическое осмысление текущей действительности, на «извлечение» из нее актуальных смыслов и значений. В данном случае наиболее удобными формами отображения жизни социума будут выступать аналитические жанры журналистики. Из 100 опрошенных нами журналистов местных и региональных изданий аналитические публикации используют:

- 60% респондентов — корреспонденцию;
- 42% — статью;
- 36% — обозрение;
- 28% — рецензию.

Эти данные показывают, что большая часть опрошенных в своем творчестве не в полной мере используют всю палитру аналитических жанров журналистики. Сегодня в редакционной практике профессионалы отдают предпочтение информационным жанрам журналистики. Но с повсеместным внедрением в редакционную практику роботизированных систем создания новостного контента, ситуация, на наш взгляд, изменится. Среди наиболее востребованных жанров могут оказаться: корреспонденция и статья со всеми своими внутрижанровыми разновидностями. Но сегодня одного умения писать подобного рода материала недостаточно, так к созданию мультимедийного продукта предполагает синтез не только разных жанровых форм, но и конвергенцию различных форматов.

С помощью каких мультимедийных технологий становится возможным создание мультимедийного продукта? Наши респонденты поделились следующими мнениями по данному вопросу.

Подобного рода технологии, по их утверждению, позволяют представлять информацию пользователям во взаимодействии различных форм (текст, звук, анимация, графика, видео) в интерактивном режиме. Именно этими свойствами отличаются мультимедийные продукты. При этом каждый человек, пользующийся

таким медиапродуктом, может детализировать на экране своего монитора любую информацию или видеофрагмент, получить гиперссылку на аналогичные по теме публикации материалы, наконец, просто выйти на прямую связь с журналистом, задав ему интересующие его вопросы. Как видим, возможности мультимедийных технологий безграничны. Но, чтобы создать такой продукт, журналистам, безусловно, нужно уметь пользоваться различными компьютерными программами и приложениями. Среди них были названы: графические редакторы, редакторы видеоизображений, средства для создания и редактирования звуковой информации и т. п. Именно благодаря этим программным инструментам становится возможным использование и создание различных видео и звукоэффектов, которые при умелом сочетании повышают объем и качество информации. Впрочем, и этого в современных условиях недостаточно. Для создания мультимедийного продукта редакция должна обеспечить журналистов аппаратными средствами: звукозаписи, звуковоспроизведения, средствами «виртуальной реальности», обработки изображения и т. д. Значит ли это, что в программе обучения будущих журналистов теперь больший акцент должен делаться на технических составляющих?

Однозначного ответа у профессионалов нет. Одни респонденты считают, что в редакционном коллективе должно быть четкое разделение труда между техническими и творческими работниками. Другие, что сама идея подготовки мультимедийных журналистов предполагает овладение современными мультимедийными технологиями. Третьи — за креативность, то есть умение рождать оригинальные идеи. Как видим, работа журналистов в современных редакциях приобретает новые характеристики. Чем же работа мультимедийного журналиста отличается от деятельности телевизионщиков, радищиков или газетчиков. Мультимедийный журналист, как отмечают наши респонденты, в отличие от того же теле- или радиожурналиста должен обладать присущими только им профессиональными умениями и навыками. Допустим, для тележурналиста важно чутье на яркий и динамичный кадр и движение, для радиожурналиста — развитый слух для улавливания различных звуков и полутонов, для газетчика — языковой дар, а вот для мультимедийного журналиста — умение комбинировать различные виды информации в одном мультимедийном формате. Мультимедийный «рюкзачок» такого специалиста всегда оснащен не только мобильными средствами связи, но и видео- и звукозаписывающей техникой для оперативного создания и передачи информации с любой точки земного шара. Поэтому, конечно, мультимедийный журналист — это своего рода универсальный специалист, синтезирующий в своем творчестве умения и навыки газетного, телевизионного и радионного журналиста. Кроме этого, он должен уметь работать в составе высокопрофессиональной команды, потому любой мультимедийный продукт — это всегда плод труда многих специалистов, нацеленных на достижение единых целей и задач. В данном случае сегодня и этого недостаточно. Без опоры на помощь гражданских журналистов, пользователей социальных сетей, своей целевой аудитории, любому мультимедийному журналисту не обойтись, потому что только благодаря своим обширным связям и контактам он может сиюминутно получить дополнительную информацию о интересующем его мероприятии. Сегодня в журналистской практике нормой становятся технологии краудсорсинга и пользовательского контента, которые рассматриваются в СМИ как способ привлечения к сотрудничеству по созданию того или иного контента, заинтересованных в этом сетевых пользователей. Такая стратегия рассчитана на минимизацию редакционных издержек. Нельзя сказать, что традиционные редакции не обращались за помощью к своим читателям. Раньше в каждой редакции существовали отделы читательских писем, благодаря которым тот или иной канал СМИ мог вести заочный диалог со своей аудиторией, публиковать наиболее интересные читательские или отклики на своих страницах, отслеживать эффективность журналистских пу-

бликаций, находить новые темы и т. д. С появлением интернета ситуация кардинальным образом изменилась. Благодаря технологии краудсорсинга стало возможным вовлекать к редакционному сотрудничеству всех заинтересованных в этом лиц, передавая им выполнение определенных производственных функций. При этом формы сотрудничества могут быть самыми разными.

**1. Работа с экспертным сообществом.** В данном случае журналист может обратиться к данному кругу специалистов, чтобы они высказали свое авторитетное мнение по поводу тех или иных событий, происходящих в обществе.

**2. При сборе информации.** Если журналист ведет какое-то расследование по какой-нибудь горячей теме, то он может обратиться за помощью к своим добровольным помощникам.

**3. Изучение общественного мнения.** В связи с тем, что одним из безусловных преимуществ краудсорсинга является возможность выхода на сотни тысяч пользователей, журналист может путем заочного голосования выяснить их мнение по любой злободневной теме. Возможно, такие данные не будут отличаться репрезентативностью, но определенный срез общественного мнения он все же получит, а уже на этой основе выстроит свою точку зрения по волнующему общественность вопросу. Изучение общественного мнения имеет место и при определении читательских потребностей и интересов, их предпочтений и вкусов. Такие данные помогают журналистам выбирать и работать над такими темами, которые будут востребованы его читательской аудиторией.

**4. Для пополнения тематического банка данных.** У каждого канала СМИ есть свои ведущие тематические страницы, выпуски, рубрики, колонки и т. д. Для пополнения тематического банка данных могут на долговременной основе привлечены сетевые пользователи, которые станут делиться с редакцией всеми интересными фактами, видео- или фотоизображениями по той или иной теме. Например, о нравах и привычках или забавных историях, которые происходят с домашними животными.

**5. Работа над биографическими досье.** При подготовке очерковых материалов журналист, конечно, не может довольствоваться только проведенным интервью с героем произведения или теми биографическими данными, которые ему могут предоставить в отделе кадров. О детстве и юности героя произведения, о его производственной деятельности, о его личной жизни и т. п. лучше всего могут рассказать те люди, которые его хорошо знают. Поэтому, обратившись с запросом в социальные сети, журналист может получить самые неожиданные и интересные материалы.

Как видим, возможности краудсорсинга носят разнообразный характер. За счет данной технологии журналист может обрабатывать большие объемы данных, вести тематическое досье по различным направлениям человеческой деятельности, проводить журналистские расследования, проверять факты, получать экспертные заключения, изучать общественное мнение и т. д. Благодаря широкому сотрудничеству с сетевыми пользователями сотрудник редакции способен создать качественно новый контент, обогащенный и свидетельскими показаниями, и фото- и видеоматериалами, и другими важными для публикации сведениями. Таким образом, мультимедийный журналист может с помощью технологии краудсорсинга создать контент любой сложности за счет нематериальной заинтересованности своей аудитории.

## Организация производственного процесса в конвергентной редакции<sup>1</sup>

Инновационные изменения в подготовке медийного контента, безусловно, сказались не только на характере работы мультимедийных журналистов, но и редакторов<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Проблемы конвергенции в журналистике хорошо освещены в следующих работах: [1; 3; 6].

<sup>2</sup> О специфике деятельности редактора написано в следующих работах: [2; 7].

которые непосредственным образом взаимодействуют с авторами. Изменение творческих процессов при подготовке материалов; усложнение внутриредакционных взаимодействий, связанных с созданием мультимедийного продукта; работы многих журналистов на удалении и мн. др., конечно, потребовали от редакторов расширения профессиональных функций. Теперь мультимедийные редактора отвечают не только за качество конечного медиапродукта (раньше именно эти обязанности были для них ведущими), но и за координацию совместно-творческой деятельности всего редакционного коллектива, и за выбор путей размещения и продвижения контента читателям, и за налаживание работы веб-редакционной системы обновления информационных ресурсов, и за их связь с другими аналогичными ресурсами, и за взаимодействие с читательской аудиторией и мн. др. Как видим, в новых условиях цифровизации редакционной деятельности редакторам во многом приходится выполнять и менеджерские, и продюсерские, и административные функции. Видоизменилась и сердцевина их деятельности: творческая работа с авторами. В чем это выражается? Во-первых, для координации действий многих журналистов редакторам приходится принимать самое активное участие в разработке/изменении концепции канала СМИ. Ведь только в этом случае становится возможным достижение общей цели издания. Во-вторых, для оптимизации процесса сбора, обработки и конструирования информации на сайте издания редакторам приходится решать не только чисто организационно-технические задачи, но и содержательные. Для наглядности рассмотрим пример из практики.

Как должен организовать редактор мультимедийного издания работу журналистов при подготовке мультимедийного материала, посвященного какому-нибудь массовому мероприятию. Прежде всего, он должен максимально четко расписать порядок выполнения заданий для всех творческих сотрудников редакции.

*Задания для фоторепортеров:*

- 1) определить место и время событийного фоторепортажа;
- 2) портреты участников массового мероприятия снять в разных ракурсах: общий, средний, крупные планы;
- 3) определить формат фотографий: JPG, RAW;
- 4) провести редактирование фотографий с помощью пакетных программ Adobe;
- 5) все подготовленные материалы выложить на официальный сайт издания. Самостоятельно скомбинировать текст и фотографии.

После получения всех фотографий редактор должен оценить качество фотографий по определенным критериям:

- 1) соответствие фоторепортажа поставленному редакционному заданию;
- 2) резкость сюжетной части кадра;
- 3) композиционные параметры фотографии: организацию пространства кадра;
- 4) экспозицию кадра;
- 5) эмоциональную составляющую события;
- 6) представление материалов в сети интернет.

*Задания для репортеров:*

- 1) подготовить авторский текст объемом 3500–4500 знаков с пробелами в жанре информационного репортажа и проиллюстрировать этот материал 5–7 авторскими фотографиями;
- 2) описать содержательные моменты, которые должны присутствовать в материале: интервью с участниками, гостями и организаторами мероприятия;
- 3) расписать требования к оформлению текста: шрифт Times New Roman, кегль 14 пт, интервал 1,5.

*Критерии оценки материала:*

- 1) соответствие материала поставленной цели;
- 2) грамотность текста;

- 3) стилистика текста;
- 4) композиция текста;
- 5) выразительность языка;
- 6) эмоциональная составляющая текста.

*Задания для видеоператоров:*

- 1) ролик должен раскрывать мероприятие в целом;
- 2) длительность ролика до 120 с;
- 3) видеоролик должен быть смонтирован из нескольких частей в логической последовательности и включать материалы разного характера;
- 4) в ролике может быть интервью с участниками, гостями праздника;
- 5) может быть работа участника в кадре (стендап);
- 6) допускается монтаж ролика и использование видеоэффектов;
- 7) в ролике должны быть интервью или комментарии участников и гостей праздника;
- 8) видеоролик должен сопровождаться текстом объемом 800–2000 знаков. Текст должен иметь заголовки. Текст готовится в редакторе Word и сохраняется в формате doc или docx;
- 9) все подготовленные материалы редактор оформляет и выкладывает в сеть интернет на сайте издания.

*Критерии оценки:*

- 1) соответствие видеоролика поставленной задаче;
- 2) освещенность кадра видеоролика;
- 3) логичность переходов;
- 4) информационная насыщенность;
- 5) личное участие журналиста в кадре;
- 6) взаимодействие с аудиторией.

Как видно из данного примера, редактор не только принимает личное участие в разработке и распределении заданий между мультимедийными журналистами, но и в контроле за качеством их исполнения. Выполняя роль своеобразного «диспетчера информации», редактор не только координирует их работу, но и определяет определенные критерии качества их конечного продукта. К основным профессиональным компетенциям мультимедийного редактора относится умение работать не только с текстовыми материалами, но и с аудиовизуальными. Впрочем, в последнее время наметилась тенденция в специализации редакторов: редактор-фасилитатор (функция: координация редакционного процесса), редактор-рерайтер (функция: создание и редактирование мультимедийных новостных сообщений); билд-редактор (функция: редактирование фотоизображений); интернет-редактор (функция: редактирование веб-страниц, управление сайтом), редактор-модератор (функция: взаимодействие с пользователями сети) и т. д. По всей видимости, с дальнейшим усложнением редакционных процессов перечень этих специализаций может расширяться. Но ясно уже одно — что выработка оптимальных стандартов работы мультимедийного редактора завершена. Как отмечают практики, на сегодня ощущается большой дефицит на подобного рода специалистов.

## Результаты

В ходе нашего исследования нам удалось выяснить:

- 1) инновационные моменты в деятельности мультимедийных журналистов и редакторов, связанные со сбором и анализом информации. В данном случае особое внимание было уделено работе профессионалов с большими данными;
- 2) особенности создания мультимедийного продукта, в которых гармонично сочетаются текст, звук, анимация, графика, видео. При этом мы показали, что это

не просто некий текстовый материал, в котором сделана какая-нибудь видеоврезка, а особый самостоятельный продукт, отличающийся единством темы, идеи, концепции и замысла журналистского произведения;

- 3) специфику использования мультимедийными журналистами и редакторами программных инструментов и аппаратных средств при создании мультимедийного продукта;
- 4) роль и значение технологии краудсорсинга и пользовательского контента, которые рассматриваются в СМИ как способ привлечения к сотрудничеству по созданию того или иного контента, заинтересованных в этом сетевых пользователей;
- 5) основные функции и характер работы мультимедийных редакторов в условиях усложнения внутриредакционных взаимодействий, связанных с созданием мультимедийного продукта. Здесь мы увидели, что в новых условиях цифровизации редакционной деятельности редакторам во многом приходится выполнять и менеджерские, и продюсерские, и административные функции.

### Заключение

Таким образом, рассмотрев особенности работы современных журналистов и редакторов, мы увидели, что создание мультимедийных продуктов требует от всех участников редакционного процесса качественно новых подходов не только на уровне их индивидуальной работы, но и совместной. Сегодня от каждого сотрудника конвергентной редакции требуется освоение новых ролей и навыков, не входящих ранее в их базовые профессиональные компетенции. Кадровый состав редакции меняется не только по численному составу, но и качественному. С одной стороны, мы заметили тенденцию к универсализации труда мультимедийного журналиста, а с другой — углубление специализации в пуле редакторов. Видимо, в будущем данная тенденция коснется и самих мультимедийных журналистов. Как показывает наш анализ, модель «универсального солдата» в скором времени потеряет свою актуальность. На смену транспрофессионализму придет углубленная специализация журналистов, которая предполагает наличие у специалиста ключевой компетенции, которая, конечно, не отвергает владения другими навыками и умениями. В этом случае универсализм вкупе с углубленной специализацией будет, видимо, только приветствоваться в мультимедийных редакциях.

### Литература

1. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция. М., 2020.
2. Гордиенко Т. В. Журналистика и редактирование: учеб. пособие. М., 2020.
3. Журналистика и конвергенция? Почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой. М., 2010.
4. Кастельс М., Паркс М., Ван Дер Хаак Б. Будущее журналистики: сетевая журналистика [Электронный ресурс]. URL: [books.ru/kniga/budushhee-zhurnalistiki-setevaya-zhurnalistika](https://books.ru/kniga/budushhee-zhurnalistiki-setevaya-zhurnalistika) (дата обращения: 28.09.2020).
5. Ким М. Н. Социология массовых коммуникаций : учеб. пособие. СПб., 2013.
6. Мультимедийная журналистика : учебник для вузов / под общ. ред. А. Г. Качкаевой, С. А. Шомовой. М., 2017.
7. Редакторская подготовка изданий : учебник для вузов / под общ. ред. С. Г. Антоновой. М., 2004.

#### Об авторе:

**Ким Максим Николаевич**, профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор филологических наук; [kim-mn@ranepa.ru](mailto:kim-mn@ranepa.ru)

## References

1. Baranova E.A. New realities of editorial development, or What is newspaper convergence: monograph. M., 2020. (In rus)
2. Gordienko T.V. Journalism and editing: textbook. Moscow, 2020. (In rus)
3. Journalism and convergence? Why and how traditional media turn into multimedia / ed. A. G. Kachkaeva. M., 2010. (In rus)
4. Castels M., Parks M., van Der Haak B. The Future of journalism: network journalism [Electronic resource]. URL: [books.ru/kniga/budushhee-zhurnalistiki-setevaya-zhurnalistika](http://books.ru/kniga/budushhee-zhurnalistiki-setevaya-zhurnalistika) (accessed: 28.09.2020) (In rus)
5. Kim M.N. Sociology of mass communications: textbook. SPb., 2013. (In rus)
6. Multimedia journalism: textbook for universities / ed. A. G. Kachkaeva, S.A. Shomova. M., 2017. (In rus)
7. Editorial preparation of publications: textbook for universities / ed. by S.G. Antonova. M., 2004. (In rus)

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

**Maksim N. Kim**, Professor of the Chair of Journalism and Media Communications of North-West institute of management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Philology), [kim-mn@ranepa.ru](mailto:kim-mn@ranepa.ru)

## Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения

Орлова И. С. \*, Цинченко Г. М.

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

РЕФЕРАТ

**Цель и задачи.** Статья посвящена вопросу модернизации российской сферы предоставления населению государственных социальных услуг системой социального обслуживания с использованием технологии аутсорсинга. Выделены проблемы, присущие традиционно действующим отраслевой модели распределения социального заказа на производство социальных услуг. Проанализированы подходы к внедрению технологии аутсорсинга в систему предоставления государственных услуг в сфере социального обслуживания населения.

**Методы.** В исследовании использован комплекс общенаучных методов, таких как анализ, синтез, обобщение, сравнение, системно-функциональный и комплексный подход. В рамках заявленной темы осуществлена систематизация теоретических положений и современных подходов на основе изучения работ различных авторов, нормативных документов, официальной статистики.

**Теоретическая и практическая значимость** представленного исследования состоит в конкретизации и систематизации современных стратегических подходов государственной политики России в сфере оказания государственных услуг населению системой социального обслуживания. Эта область государственной социальной политики отечественной наукой пока недостаточно исследована. Проведенный анализ дает возможность выявить степень решения проблемы внедрения технологии аутсорсинга в российскую практику социального обслуживания на современном этапе, актуализирует значимость государственной политики по развитию государственно-частного партнерства в области оказания социальных услуг населению. Полученные результаты позволяют выделить преимущества и слабые стороны новых подходов в предоставлении государственных услуг, основанных на технологии аутсорсинга, что может способствовать дальнейшему развитию государственной политики в сфере оказания государственных услуг и системы социального обслуживания населения.

**Результаты и выводы.** В статье представлены результаты исследования государственной политики России по оказанию государственных социальных услуг населению. Показаны особенности организации предоставления государственных услуг системой социального обслуживания на основе технологии аутсорсинга, рассмотрены возможности развития партнерства с СОНКО в этом направлении. Выявлены слабые и сильные стороны государственной социальной политики по модернизации процесса оказания государственных социальных услуг. Сформулированы выводы о путях совершенствования внедрения технологии аутсорсинга в практику социального обслуживания населения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, государственные услуги, сфера социального обслуживания, государственный социальный заказ, социально-ориентированные некоммерческие организации

**Для цитирования:** Орлова И. С., Цинченко Г. М. Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 140–148.

## Outsourcing Public Services to the Social Services System

Inna S. Orlova\*, Galina M. Tsinchenko

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

### ABSTRACT

**Goals and objectives.** The article is devoted to the issue of modernizing the Russian sphere of providing public social services to the population with a social service system using outsourcing technology. The problems inherent in traditional industry of the distribution of social order for the production of social services are highlighted. Approaches to the introduction of outsourcing technology into the provision of public services in the social services sector of the population have been analyzed.

**Methods.** The study used a set of general scientific methods, such as analysis, synthesis, generalization, comparison, system-functional and integrated approach. Within the framework of the stated theme, theoretical provisions and modern approaches have been organized by studying the works of various authors, regulatory documents and official statistics.

**The theoretical and practical significance** of the study is to flesh out and organize modern strategic approaches of Russian state policy in the sphere of providing public services to the population with a social service system. This area of state social policy has not yet been sufficiently researched by the national science. The analysis provides an opportunity to reveal the extent of the solution to the problem of introducing outsourcing technology into the Russian practice of social services at the present stage, actualizes the importance of public policy on the development of public-private partnership in the provision of social services to the population. The results highlight the advantages and weaknesses of new approaches in the provision of public services based on outsourcing technology, which may further develop public policy in the provision of public services and social services.

**Results and conclusions.** The article presents the results of a study of The Russian State Policy on the provision of public social services to the population. The peculiarities of the organization of the provision of public services by the system of social services on the basis of outsourcing technology are shown, and opportunities for developing partnership with SONKO in this direction are considered. The weak and strong sides of the state social policy to modernize the delivery of public social services have been revealed. Conclusions have been drawn on ways to improve the introduction of outsourcing technology into the practice of social services.

**Keywords:** outsourcing, public services, social services, state social order, socially-oriented non-profit organizations

**For citing:** Orlova I. S., Tsinchenko G. M. Outsourcing Public Services to the Social Services System // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 140–148.

---

### Введение

Одной из основных отраслевых проблем российской сферы социального обслуживания населения можно считать существование монополизации оказания государственных гарантированных услуг учреждениями государственного и муниципального социального сектора. Право оказывать услуги в этой сфере, в соответствии с утвержденным их перечнем и получать государственное финансирование на эти цели, традиционно имели только государственные и муниципальные социальные учреждения.

При таком подходе государственные органы выступали, как в роли заказчика социальных услуг, так и в роли их исполнителя, что приводило к распределению государственных бюджетных средств в интересах работников государственного и муниципального секторов. Представители негосударственных секторов имели ограниченную возможность получить государственный социальный заказ на оказа-

ние социальных услуг в сфере социального обслуживания населения. Отсутствие, вследствие этого, в рыночных условиях конкурентной среды негативно сказывалось на качестве отраслевых социальных услуг, не способствовало развитию отрасли, расширению спектра новых предложений для населения, не обеспечивало в полной мере удовлетворение запросов населения в современных и разнообразных социальных услугах. В то же время качество оказания социальных услуг внешними исполнителями может быть, как более высоким, так и предпочтительным для граждан в силу того, что организации коммерческого и некоммерческого секторов уже привыкли работать в условиях жесткой конкуренции и привлекать потребителя услуг этим параметром.

Как проблему можно отметить и то, что в условиях отсутствия конкуренции на рынке социальных услуг, получатели услуг были лишены возможности выбора поставщика услуги и реализовать в полной мере свое право на получение качественной услуги.

Сфере социального обслуживания были присущи и финансовые проблемы. К ним можно, прежде всего, отнести наличие неэффективных расходов и низкий уровень дополнительных доходов сверх государственного заказа. Эти недостатки не характерны для коммерческих и общественных некоммерческих организаций, которым для успешного функционирования на рынке социальных услуг приходится, с одной стороны, оптимизировать свои расходы, с другой стороны, постоянно расширять спектр своих услуг.

В зарубежной социальной практике аналогичные социальные услуги не являются исключительной прерогативой государственных и муниципальных социальных служб. Государственный и муниципальный заказ на их оказание может быть дан представителям других секторов общества: благотворительному, религиозному, общественному, некоммерческому, коммерческому. В этом случае у граждан, нуждающихся в конкретных видах социальных услуг, есть реальный выбор их поставщика.

На современном этапе развития России актуализировалась общественная потребность в реформировании системы предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере социального обслуживания населения. Модернизация процесса предоставления социальных услуг предусмотрена в направлении расширения спектра их поставщиков, включения в перечень поставщиков организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, обеспечения, тем самым, возможности для получателей социальных услуг свободного выбора их поставщиков<sup>1</sup>.

### **Понятие аутсорсинга как технологии модернизации предоставления государственных услуг в сфере социального обслуживания населения**

В современном мире технология аутсорсинга, выступающая проявлением базового экономического закона разделения труда, относится к числу наиболее распространенных организационно-управленческих инноваций, получающих развитие как в зарубежной, так и в отечественной практике.

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) в переводе с английского языка трактуется как «использование внешних ресурсов», применение в деятельности организации или государственного органа внешнего источника. Дж. Брайан Хейвуд говорит об аутсорсинге как об оказании внешней организацией некой услуги «в течение определенного времени по оговоренной цене» [1, с. 13]. Р. Морган определяет аутсор-

<sup>1</sup> О плане мероприятий («дорожной карте») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013–2018 годы)»: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 апреля 2014 года № 282 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/499095922> (дата обращения: 20.09.2020).

синг как «обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг» [2, с. 9]. С. О. Календжян определяет аутсорсинг как передачу полностью или частично функций, которые ранее выполнялись организацией стороннему исполнителю на долгосрочной основе [2]. Основой технологии аутсорсинга является принцип делегирования полномочий. Б. А. Аникин и И. Л. Рудая понимают под аутсорсингом выполнение внешней организацией отдельных функций: организационных, финансовых, технологических, информационных, маркетинговых на основе долгосрочного договора [3, с. 14].

Анализ имеющихся определений термина «аутсорсинг» показывает, что его современное понимание имеет широкий спектр значений в зависимости от сферы использования. Обобщая, можно считать, что аутсорсинг — это часть управленческой стратегии организации или государственного органа, основанной на фундаментальном принципе разделения труда, в целях повышения эффективности деятельности и снижения финансовых и организационных издержек, связанная либо с привлечением услуг и ресурсов сторонней организации, либо с передачей работ или услуг стороннему исполнителю [4, с. 6].

Технология аутсорсинга имеет двух агентов — заказчика и исполнителя (аутсорсера). Расчеты между партнерами имеют прозрачную схему, уровень финансовых отношений обсуждается путем переговоров, они вместе приходят к взаимовыгодному сотрудничеству. Отличие аутсорсинга от других форм сотрудничества в наличии долгосрочных договорных отношений и ответственности за выполненные работы [5, с. 112].

Очевидно, что ни одно социальное учреждение не обладает полным набором внутренних ресурсов и возможностей для успешной организации различных направлений своей деятельности. При осуществлении деятельности социальных учреждений также требуется выполнение ими вспомогательных, непрофильных функций, в том числе обеспечение безопасности и охраны помещений; перевозка людей и грузов, реклама услуг, организация питания клиентов, информационное сопровождение деятельности и др. В них могут отсутствовать кадры, обладающие необходимыми компетенциями для достижения стоящих перспективных целей и задач. Все это стимулирует привлечение исполнителей из внешней среды, например из НКО, у которых могут быть приобретены социальные услуги, не предоставляемые государственным учреждением.

В России внедрение аутсорсинга в систему предоставления населению государственных социальных услуг имеет различные масштабы, в зависимости от сферы деятельности. В отраслях социальной сферы: культуре, образовании, здравоохранении, физкультурно-оздоровительной деятельности, социальном обслуживании аутсорсинг пока используется ограниченно и в разной степени в каждой конкретной социальной отрасли. Наименьшее распространение он получил именно в сфере социального обслуживания.

Необходимость внедрения аутсорсинга в административно-управленческие процессы, создание правовых механизмов для передачи ряда государственных функций, в первую очередь, в сфере оказания государственных услуг, в том числе и социальных, внешним организациям, была подчеркнута в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.<sup>1</sup> Значимость аутсорсинга в си-

<sup>1</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг. и плане мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901953589> (дата обращения: 20.09.2020).

стеме государственного управления документ связывает, прежде всего, с оптимизацией управленческой деятельности, с сокращением необходимого персонала, экономией бюджетных средств, снижением материальных издержек. В сфере социального обслуживания внедрение аутсорсинга даст возможность приобрести дополнительные кадровые ресурсы негосударственного сектора, обогатить отрасль новыми социальными технологиями, новыми социальными услугами [5, с. 169].

Технология аутсорсинга предполагает постановку заказчиком перед аутсорсером целей и задач, возложение на него ответственности за достижение требуемых результатов. Важно отметить, что технология аутсорсинга при передаче конкретных функций сторонней организации включает сохранение контроля государственным органом за ее деятельностью в этой части, что является весомым преимуществом данной технологии.

### **Государственная поддержка внедрения аутсорсинга в сферу социального обслуживания населения**

Для решения задач модернизации предоставления социальных услуг потребовалось развитие нормативной базы, регулирующей их государственный или муниципальный заказ поставщиком разной формы собственности. Примером новых правовых подходов явился Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», который кардинально изменил концептуальные подходы к организации предоставления социальных услуг в системе социального обслуживания<sup>1</sup>. Статья 3 данного закона трактует понятие поставщика государственных и муниципальных социальных услуг широко, как юридическое лицо любой организационно-правовой формы.

Наиболее предпочтительным вариантом организации-аутсорсера для заказчиков сферы социального обслуживания населения выступают социально ориентированные некоммерческие организации (НКО). В целях активизации их привлечения к оказанию социальных услуг для населения и совершенствования управления этими процессами Правительством Российской Федерации разработан план мероприятий («дорожная карта») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере»<sup>2</sup>.

Дорожная карта направлена на создание условий для внедрения в отрасли новых подходов к оказанию услуг населению, ликвидации их дефицита в регионах, решению проблемы повышения качества услуг, путем расширения круга их поставщиков. Для обеспечения равных конкурентных возможностей получения социального заказа для организаций — представителей разной организационно-правовой формы собственности Правительством принят Стандарт развития конкуренции в субъектах РФ<sup>3</sup>.

Государственные программы субъектов Российской Федерации в области образования, здравоохранения, социальной поддержки, социального обслуживания населения, культуры, спорта и туризма были дополнены мероприятиями по развитию государственно-частного партнерства с использованием технологии аутсорсинга.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/) (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 июня 2016 года № 1144-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420360730> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 сентября 2015 г. № 1738-р. Стандарт развития конкуренции в субъектах РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71079344/> (дата обращения: 20.09.2020).

Для более эффективного решения задачи по развитию аутсорсинга в социальной сфере Правительством РФ были подготовлены методические материалы по организации в регионах обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению государственных услуг в социальной сфере и перехода к конкурентным механизмам бюджетного финансирования их оказания<sup>1</sup>.

В настоящее время во многих субъектах Российской Федерации уже принят ряд нормативно-правовых актов, в рамках которых рассматривается терминология аутсорсинга, определяются его цели, процедуры и порядок передачи на аутсорсинг различных видов деятельности исполнительных органов государственной власти. Такие нормативные акты действуют в Санкт-Петербурге, Республике Саха (Якутия), Чувашской Республике, Кабардино-Балкарской Республике, Ханты-Мансийском автономном округе, Пензенской, Липецкой, Тамбовской, Томской, Иркутской, Сахалинской, Ленинградской областях.

В регионах также имеет место положительный опыт реализации технологии аутсорсинга в сфере оказания государственных социальных услуг. Так, в Пермском крае система аутсорсинга в сфере социального обслуживания населения успешно функционирует. Она распространяется на проекты надомного обслуживания пожилых людей, создание приемных семей для пожилых людей, реабилитации инвалидов и детей-инвалидов, что позволило за одну и ту же сумму средств охватить социальной помощью на 75% больше нуждающихся<sup>2</sup>.

Можно отметить, что на современном этапе во всех регионах России начата реализация программ по созданию условий для совершенствования процессов оказания социальных услуг населению. Положено начало процессу развития технологии аутсорсинга в социальной сфере, внедрения конкурентных механизмов в систему оказания государственных услуг. Практически во всех отраслях социальной сферы на федеральном и региональных уровнях созданы необходимые условия для поэтапного допуска некоммерческих организаций к рынку социальных услуг с государственным финансированием.

Указом Президента Российской Федерации от 8 августа 2016 г. № 398 «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» определены направления, в которых социально ориентированные некоммерческие организации могут проявить себя как исполнители общественно полезных услуг за счет бюджетных средств<sup>3</sup>. На федеральном уровне и в регионах сформированы реестры социально ориентированных некоммерческих организаций, участвующих в оказании социальных услуг населению и получающих на эту деятельность средства из государственного бюджетного источника.

В 2019 г. государственные социальные услуги с применением технологии аутсорсинга оказывались в сферах:

- социальной и культурной адаптации мигрантов;
- социальной реабилитации лиц с наркотической и алкогольной зависимостью;
- профилактики социального сиротства и детской безнадзорности;

<sup>1</sup> Методические материалы по организации пилотных проектов по обеспечению доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-materialy-po-organizatsii-pilotnykh-proektov-po-obespecheniiu-dostupa/> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>2</sup> Проект «Открытый регион. Блоги». О том, каким должны быть аутсорсинг гос. услуг и практика ГЧП [Электронный ресурс]. URL: <http://blog.permkrai.ru/blog/vbasargin> (дата обращения: 20.09.2020).

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 8 августа 2016 г. № 398 «Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71360782/> (дата обращения: 20.09.2020).

- поддержки материнства и детства;
- социальной помощи пожилым людям;
- реабилитации инвалидов и детей-инвалидов;
- физкультурно-оздоровительной работы;
- юридического консультирования;
- развития музыкального, театрального, изобразительного искусства и народного творчества.

Для оказания услуг в сфере социальной защиты и социального обслуживания населения в 2019 г. в 80 субъектах Российской Федерации были привлечены социально ориентированные НКО. Общее количество человек, получивших государственные услуги в сфере социальной защиты и социального обслуживания населения в 2019 г., оказанные некоммерческими организациями, составило 19 млн чел. Объем бюджетных средств, переданных НКО на финансирование этой деятельности, составил 13,1 млрд руб., что на 17% больше, чем в предыдущем году. Эти средства получили 5800 СОНКО<sup>1</sup>.

### **Проблемы внедрения технологии аутсорсинга в практику социального обслуживания населения**

Признавая значимость новых подходов для развития сферы социального обслуживания населения с применением технологии аутсорсинга, можно выделить и ряд проблем, требующих своего решения на данном этапе.

Одной из них можно считать низкую степень доверия негосударственным аутсорсерам как со стороны руководства социальных учреждений, так и со стороны потребителей социальных услуг, привыкших получать их в организациях государственного и муниципального секторов.

Проблему составляет и неразвитость общественных институтов, незначительность финансовых и имущественных ресурсов, которыми они располагают, пока малая доля их участия в оказании социальных услуг населению.

Имеет место и неготовность многих социально ориентированных некоммерческих организаций стать исполнителями государственных социальных услуг. Зачастую их представители не имеют специальной профессиональной подготовки, надлежащей квалификации, опыта работы и по этим параметрам уступают специалистам государственных учреждений.

Поскольку практика социального аутсорсинга в России появилась относительно недавно, то основной момент, препятствующий ее развитию — наличие сопутствующих рисков. Одним из таких рисков является возможность неудачного выбора организации-исполнителя государственных социальных услуг. Такой поставщик может не соблюдать условия договора аутсорсинга, скрывать низкий уровень сервиса, плохое управление, недостаточный контроль качества предоставления услуг. Все это в итоге может привести к недовольству со стороны их получателей. Риск обуславливается и тем фактором, что зачастую нет и четкого понимания того, кто именно будет нести ответственность в случае передачи услуги внешнему исполнителю при получении отрицательного результата. Дальнейшая практика аутсорсинга в сфере социального обслуживания требует анализа всех возможных рисков и путей их преодоления.

Сдерживающим фактором в развитии социального аутсорсинга можно считать недостаточную проработанность на федеральном уровне нормативно-правовой базы

---

<sup>1</sup> Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757/Doklad\\_NKO.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757/Doklad_NKO.pdf) (дата обращения: 20.09.2020).

его внедрения в конкретную социальную отрасль. Нет и утвержденного универсального перечня государственных социальных услуг, которые могли бы быть переданы некоммерческим организациям с использованием технологии аутсорсинга. Отсутствуют и рекомендации по формированию стоимости услуг при оказании их сторонними исполнителями. Отраслевые руководители не понимают, какие функции точно должны быть переданы на аутсорсинг, а какие функции передавать нельзя.

Успешность в продвижении аутсорсинга в сфере предоставления государственных социальных услуг во многом зависит от того, кто выступает в роли их заказчика, отраслевой государственный орган или государственное учреждение, которое также оказывает такие услуги населению. Огромную роль в этом случае играют психологические причины — немногие государственные учреждения заинтересованы в передаче части услуг [5, с. 38].

В этой связи представляется инновационным опыт Санкт-Петербурга по созданию в системе социального обслуживания нового типа социального учреждения — Центра по организации социального обслуживания, выполняющего роль отраслевого заказчика для всех потенциальных поставщиков государственных социальных услуг<sup>1</sup>. Одной из базовых задач этого учреждения является устранение барьеров для поставщиков различной формы собственности в доступе на рынок социальных услуг, подбор для конкретного получателя социальных услуг наиболее эффективного поставщика.

## Заключение

Подводя итоги, можно констатировать, что модернизация сферы оказания государственных социальных услуг получила развитие, имеет место позитивная динамика этих процессов. Вошла в практику государственного управления подготовка ежегодных докладов об обеспечении доступа негосударственных организаций к предоставлению государственных услуг в социальной сфере.

В государственную статистическую отчетность органов управления социальными отраслями включены показатели, отражающие участие некоммерческих организаций в оказании социальных услуг населению по каждому социальному направлению, в том числе и по социальной защите и социальному обслуживанию населения. Фиксируется также финансовый источник этой деятельности — государственный бюджет или свой источник.

Такая отчетность создает основу для анализа процессов модернизации социальных отраслей, в части оказания населению социальных услуг, в том числе и с применением технологии аутсорсинга. Появляется возможность оценить экономическую эффективность передачи функций по оказанию социальных услуг населению некоммерческим организациям, а также возможность осуществить сравнительный анализ качества социальных услуг, предоставляемых организациями различных форм собственности на основе проведения независимой оценки их качества.

Объем государственных социальных услуг, предоставляемых населению в России, велик, но нуждающихся в этих услугах граждан также много. Очевидно, что успешно справиться с решением этой задачи невозможно только лишь усилиями государственных организаций. Здесь необходимо тесное взаимодействие государственного, частного и некоммерческого социальных секторов, в том числе и на основе аутсорсинга.

<sup>1</sup> Центры организации социального обслуживания [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_admiral/otdel-socialnoj-zashity-naseleniya/centr-organizacii-socialnogo-obsluzhivaniya/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_admiral/otdel-socialnoj-zashity-naseleniya/centr-organizacii-socialnogo-obsluzhivaniya/) (дата обращения: 20.09.2020).

## Литература

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ. М. : Вильямс, 2004.
2. Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М. : Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : дис. ... д-ра экон наук: 08.00.05. М., 2003.
4. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009.
5. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика : монография. М. : ИНФРА-М, 2012.
6. Зобнин А. В. Реализация концепции социального аутсорсинга на территории Фурмановского муниципального района Ивановской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С. 167–178.

### Об авторах:

**Орлова Инна Степановна**, доцент кафедры связей с общественностью Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат педагогических наук, доцент; oca-oca@mail.ru

**Цинченко Галина Михайловна**, доцент кафедры связей с общественностью Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат социологических наук, доцент; galina\_ts55@mail.ru

## References

1. Heywood J.B. The Outsourcing Dilemma / transl. from English. M.: Williams, 2004. (In rus)
2. Morgan R. Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships / transl. from English. M: Balance Business Books, 2007. (In rus)
3. Kalendzhan S.O. Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies: doctoral dissertation. M., 2003. 305 p. (In rus)
4. Anikin B.A., Rudaya I.L. Outsourcing and outstaffing: high management technologies: M.: INFRA-M, 2009. 320 p. (In rus)
5. Kurbanov A. Kh., Plotnikov V.A. Outsourcing: history, methodology, practice: monograph. M.: INFRA-M, 2012. (In rus)
6. Zobnin A.V. Implementation of the concept of social outsourcing in the Furmanovsky municipal district of the Ivanovo region // Issues of state and municipal management [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2011. N 1. P. 167–178. (In rus)

### About the authors:

**Inna S. Orlova**, Associate Professor the Chair of Public Relations of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Pedagogic, Associate Professor; oca-oca@mail.ru

**Galina M. Tsinchenko**, Associate Professor the Chair of Public Relations of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Sociology, Associate Professor; galina\_ts55@mail.ru

# Многофакторное управление развитием инновационных образовательных экосистем вузов

Пермяков О. Е. \*, Павлова Т. А.

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

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается проблема многофакторного управления развитием инновационных образовательных экосистем вузов как сложного, многоуровневого образовательного сообщества участников, действующих в рамках существующих институциональных норм и, одновременно, реализующих проекты развития, направленные на создание новых социальных институтов. Под методологией управления развитием инновационных образовательных экосистем подразумевается система управленческих принципов, концепций, подходов и методов управления организацией и персоналом, применяемых в процессах социальной самоорганизации и саморазвития как образовательной экосистемы в целом, так и отдельного ее участника. Для конкретной образовательной экосистемы набор методологических инструментов может быть разным, так же как и их применение на разных организационных уровнях разными участниками образовательной экосистемы. Методология управления развитием инновационной образовательной экосистемы позволяет определить оптимальный набор процессов для создания инновационно-ориентированных способов создания научно-образовательной продукции или выполнения услуг в рамках проектов развития, характеризующихся быстрой разработкой прототипов в рамках аутсорсинга и венчурного финансирования, пробным маркетингом, компенсацией затрат на создание на основе долгосрочного «премирования», независимостью и самостоятельностью команд разработчиков. Успешность развития инновационной образовательной экосистемы вуза определяется рядом факторов: достаточность финансирования и нормативно-правового обеспечения; синхронизированное целеполагание в первичной и последующих фазах управления развитием; консолидация усилий бизнес-структур, государства и вузов; ликвидация формальных и неформальных институциональных барьеров; создание выгодных условий и механизмов инвестирования в развитие вузовских инновационных образовательных экосистем; стимулирование бизнес-структур в части использования научно-образовательного и социального потенциала вузов; патронаж государства в части коммерциализации инноваций; интеграция обучения с научно-исследовательской, инновационной и организационной деятельностью на персональном уровне; промоушен инноваций в рамках образовательной экосистемы и за ее пределами. Успешность развития инновационных образовательных экосистем вузов будет определяться не единичными решениями с федерального уровня или отдельными частными инициативами вузов, преподавателей и студентов, а обеспечением всех факторов развития образовательных экосистем в их системном единстве.

**Ключевые слова:** инновация, образовательная экосистема, университет, успешное развитие, методология управления развитием, проблема многофакторного управления

**Для цитирования:** Пермяков О. Е., Павлова Т. А. Многофакторное управление развитием инновационных образовательных экосистем вузов // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 149–164.

## Multifactorial Management the Development of Universities Innovative Educational Ecosystems

Oleg E. Permyakov\*, Tatiana A. Pavlova

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

### ABSTRACT

The article discusses the problem of multifactorial management the development of universities innovative educational ecosystems as a complex, multi-level educational community of participants acting within the framework of existing institutional norms and, at the same time, implementing development projects aimed at creating new social institutions. The methodology for managing the development of innovative educational ecosystems means a system of management principles, concepts, approaches and methods of managing an organization and personnel used in the processes of social self-organization and self-development of both the educational ecosystem as a whole and its individual participant. For a specific educational ecosystem, the set of methodological tools can be different, as well as their application at different organizational levels by different participants in the educational ecosystem. The methodology for managing the development of an innovative educational ecosystem makes it possible to determine the optimal set of processes for creating innovation-oriented methods of creating scientific and educational products or performing services within the framework of development projects characterized by the rapid development of prototypes within the framework of outsourcing and venture capital financing, trial marketing, compensation of costs for creation based on long-term "bonus", independence and autonomy of development teams. The success the development of the innovative educational ecosystem is determined by a number of factors: the sufficiency of funding and regulatory support; synchronized goal-setting in the primary and subsequent phases of development management; consolidation of efforts of business structures, government and universities; elimination of formal and informal institutional barriers; creation of favorable conditions and mechanisms for investing in the development of university innovative educational ecosystems; stimulating business structures in terms of using the scientific, educational and social potential of universities; state patronage in terms of the commercialization of innovations; integration of training with research, innovation and organizational activities at the personal level; promotion of innovations within the educational ecosystem and beyond. The success the development of innovative educational ecosystems will be determined not by single decisions from the federal level or individual private initiatives of universities, teachers and students, but by ensuring all factors of the development of educational ecosystems in their systemic unity.

*Keywords:* innovation, educational ecosystem, university, successful development, development management methodology, the problem of multifactor management

**For citing:** Permyakov O. E., Pavlova T. A. Multifactorial management the development of universities innovative educational ecosystems // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 149–164.

---

В условиях экологической и цифровой трансформации социально-экономических отношений становится актуальным применение образовательными организациями экосистемного подхода для стратегического планирования развития образовательных экосистем. Образовательная экосистема строится как сообщество творческих людей, действующих в целях устойчивого развития, к которым относятся обучающиеся, преподаватели, научные работники, руководители, партнеры образовательной организации (работодатели, родители обучающихся, учредители образовательной организации, предприниматели, компании, университеты, научно-исследовательские институты, финансовые и государственные учреждения и др.). При этом под понятием «устойчивое развитие» подразумевается гармоничное развитие социальной сферы, производства, населения и окружающей природной среды, обуславливающее формирование такой модели общества, в которой удовлетворение потребностей людей не ставит под угрозу жизнь будущих поколений [10].

От ведущих специалистов образовательной экосистемы требуется определить подходы, методы и приемы управления ее развитием, релевантные новым условиям и сферам деятельности, стратегическим целям и направлениям развития. При этом возникает проблема многофакторного управления развитием инновационных образовательных экосистем как сложного, многоуровневого образовательного сообщества участников, действующих в рамках существующих институциональных норм и, одновременно, реализующих проекты развития, направленные на создание новых социальных институтов. Очевидно, что решить эту проблему можно используя множество известных методологических инструментов на всех организационных уровнях и аспектах управления — государство, вуз, факультет (школа), кафедра, группа, выпускник, студент, абитуриент в условиях достаточного материально-технического, финансового, кадрового и нормативного обеспечения.

В целом методологию управления развитием образовательной экосистемы следует рассматривать как систему управленческих принципов, концепций, подходов и методов управления организацией и персоналом, применяемых в процессах социальной самоорганизации и саморазвития как образовательной экосистемы в целом, так и отдельного ее участника. Причем для конкретной образовательной экосистемы их набор может быть разным, так же как и их применение на разных организационных уровнях разными участниками образовательной экосистемы.

К управленческим концепциям, применимым в управлении развитием образовательной экосистемы на стратегическом уровне, можно отнести:

- 1) концепцию реинжиниринга бизнес-процессов (англ. Business process reengineering) — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения максимального эффекта образовательной, научно-исследовательской и финансово-экономической деятельности, в рамках существующих и создаваемых норм и правил<sup>1</sup> [4];
- 2) BPM (англ. business process management, управление бизнес-процессами) — концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия<sup>2</sup>;
- 3) концепцию всеобщего управления качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — непрерывное повышение качества всех организационных процессов<sup>3</sup>;
- 4) концепции управления проектами по методологиям: Института управления проектами (Project Management Institute, PMI); Международной Ассоциации Управления Проектами (Швейцария) (англ. International Project Management Association, IPMA); PRINCE2 (PРоjects IN Controlled Environments — проекты в контролируемых средах);
- 5) концепцию цифровой трансформации (англ. digital transformation, DT) — трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода, целей и т. д. путем принятия цифровых технологий [13].

В табл. 1 представлен анализ применения методологических инструментов управления в целях развития образовательной экосистемы вуза на стратегическом уровне.

В силу сложной, многоуровневой, мультифункциональной структуры образовательной экосистемы, к управлению ее развитием на локальном уровне применимо множество известных подходов и методов:

- 1) комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; процессный; нормативный; ситуационный; системный; программно-целевой подходы [2];

<sup>1</sup> Реинжиниринг бизнес-процессов <https://ru.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> BPM (управленческая концепция) <https://ru.wikipedia.org/wiki>

<sup>3</sup> Всеобщее управление качеством <https://ru.wikipedia.org/wiki>

**Примеры применения методологических инструментов управления  
в целях развития образовательной экосистемы вуза на стратегическом уровне**  
Table 1. Examples of the application of methodological management tools for the development  
of the educational ecosystem of the university at the strategic level

Методологический инструмент	Этапы управления развитием образовательной экосистемы		
	Планирование	Реализация	Результат
Концепция реинжиниринга бизнес-процессов	Разработка стратегии развития образовательной экосистемы, в том числе: определение ключевых показателей развития; определение институтов развития	Подробный анализ существующих процессов. Выявление процессов, требующих изменения. Собственно реинжиниринг. Контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности [5]	Создание новых институтов, определяющих функционирование и развитие образовательной экосистемы в стратегической перспективе
Концепция процессного управления организацией BPM	Модели процессов текущего состояния, перспективного состояния и переходного периода (BPM-решения по нотациям BPMN, EPC, IDEF0 и др.)	Внедрение моделей процессов переходного периода и перспективного состояния с использованием программных средств управления	Переход на управление процессами по модели процессов перспективного состояния образовательной экосистемы средствами программных систем (BPMS/BPMT) [8]
Концепция всеобщего управления качеством — TQM	Создание норм, правил и моделей процессов обеспечения и повышения качества обучения и управления образованием, основанных на фактах образовательной статистики	Внедрение норм, правил и моделей процессов обеспечения и повышения качества обучения и управления образованием	Переход на управление качеством обучения и управления образованием через управление формированием компетенций обучающихся
Концепции управления проектами (PMI, IPMA, PRINCE2 и др.)	Создание системы реализации стратегии на основе комплекса проектов развития	Реализация проектов развития. Управление проектами в единой системе норм и правил	Достижение целевых показателей, определенных в стратегии развития
Концепция цифровой трансформации (DT)	Разработка стратегии цифровой трансформации образовательной экосистемы	Реализация программы и развития образовательной экосистемы посредством создания и внедрения цифровых инструментов и технологий обучения и управления образованием	Достижение целевых показателей, определенных в стратегии цифровой трансформации образовательной экосистемы

- 2) методы планирования реализации стратегических задач: SWOT-анализ, GAP-анализ и др.;
- 3) методы управления персоналом, классифицируемые по группам: административные, экономические, социально-психологические.

Таким образом, управление развитием образовательной экосистемы вуза в целом рассматривается как сложный, многофакторный, метапредметный, гетерохронный процесс, состоящий из множества перманентно реализующихся, системно связанных мероприятий, распределенных в обозримом периоде и реализуемых множеством исполнителей на разных уровнях и в разных сферах образовательной экосистемы. Эффективность управления развитием образовательной экосистемы зависит от релевантного выбора и адекватного применения исполнителями разнообразных методологических инструментов управления процессами на каждом конкретном месте в определенное время.

Методология управления развитием инновационной образовательной экосистемы позволяет определить оптимальный набор процессов для создания инновационно-ориентированных способов создания научно-образовательной продукции или выполнения услуг в рамках проектов развития, характеризующихся быстрой разработкой прототипов в рамках аутсорсинга и венчурного финансирования, пробным маркетингом, компенсацией затрат на создание на основе долгосрочного «премирования», независимостью и самостоятельностью команд разработчиков.

Успешность развития инновационных образовательных экосистем всецело зависит от достаточности финансирования и нормативно-правового обеспечения. В последние два десятилетия в России получило распространение целевое финансирование развития системы образования по проектам. Этот механизм можно применить и к развитию образовательных экосистем в контексте трансформации вузов в «генераторы стартапов». По сути, каждый проект развития представляет собой соглашение. По формату они могут различаться: грант, контракт и кооперативное соглашение.

Применительно к образовательной экосистеме, грант предполагает безвозмездную передачу средств для выполнения по заказу исследовательских работ прорывного характера из бюджета образовательной организации, а также организаций и фондов — партнеров вуза, входящих в образовательную экосистему. Итогом выполнения заказа должен быть результат, значимый для развития образовательной экосистемы.

Формат контракта как соглашения между исполнителем и финансирующей стороной предполагает, что все результаты получает заказчик работ. В образовательной экосистеме контракт может использоваться, в основном, при выполнении прикладных и опытно-конструкторских работ, в которых конечные результаты могут быть определены заказчиком. В отечественной системе образования широкое распространение получили государственные контракты, финансируемые из средств бюджета Российской Федерации, но они, в основном, не отвечают целям и задачам развития конкретной образовательной экосистемы. Финансирование работ из бюджета образовательной организации, выполняемых работниками образовательной организации, как правило, не проводится в рамках отдельного контракта (дополнительного соглашения), а выполняется в форме премий или надбавок. Такая практика снижает мотивацию работников, так как ответственность за результаты работ не определяется в конкретной форме, а выплаты не зависят напрямую от качества результатов.

Кооперативные соглашения в образовательной экосистеме могут применяться в тех случаях, когда имеется несколько заказчиков — источников финансирования и каждый из них в отдельности заинтересован в получении определенного результата. В современных условиях при совместном финансировании проектов образовательной организацией и ее партнерами, входящими в образовательную экоси-

стему вуза, возникает множество внутренних и внешних бюрократических барьеров в виде сложной организации конкурсных процедур на выполнение работ (оказания услуг), запретов на передачу прав на интеллектуальную собственность и др. Поэтому формат кооперативного соглашения не получил широкого распространения. В основном, вузы и их партнеры идут по пути создания бизнес-структур в соответствии с законодательством об инновационной деятельности, которые выступают в роли венчурного партнера, организующего реализацию проектов [6].

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ № 838-р от 7 июня 2006 г. в форме ОАО была создана Российская венчурная компания (РВК) за счет средств государства для увеличения объема финансовых ресурсов — венчурного капитала в России. Приоритетные направления инвестирования создаваемых с участием ОАО «РВК» венчурных фондов определены в соответствии со списком критических технологий, утвержденных Президентом Российской Федерации: безопасность и противодействие терроризму; живые системы (понимаемые как биотехнологии, медицинские технологии и медицинское оборудование); индустрия наносистем и материалов; информационно-телекоммуникационные системы; рациональное природопользование; транспортные, авиационные и космические системы; энергетика и энергосбережение [6]. Очевидно, что в этот список не вошли гуманитарные технологии, так важные в период политической, экономической и социальной нестабильности.

Создание бюджетными научными и образовательными организациями инновационных компаний в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности предполагает несение ряда затрат, не всегда оправданных и покрываемых за счет будущей инвестиционной деятельности. На начальном этапе развития идеи нужны деньги для того, чтобы превратить ее в рабочую технологию. Неопределенность в сроках, ограниченность финансирования за счет собственных средств, высокие налоговые ставки, неприемлемые условия кредитования, отсутствие квалифицированных специалистов, отсроченная ликвидность — основные проблемы инновационного предпринимательства [6].

Появление ликвидных активов за счет внедрения инноваций реально только на поздних этапах, когда инновационное предприятие становится рентабельным. Для государственного вуза и его партнеров — учредителей кампании возникают риски финансирования в условиях непредсказуемости государственных ограничений и ротации руководства. Именно чрезмерный риск потери денег является лимитирующим фактором для инвестора, раздумывающего, куда выгодней вложить свободные деньги: в уставной капитал инновационной компании, разрабатывающей технологию завтрашнего дня, что заведомо рискованно, или купить ликвидные акции, положить деньги в банк под гарантированный процент. Финансовые вложения в конкретный инновационный, как правило, долгосрочный проект посредством банковского кредита практически не осуществимы [6].

В условиях перманентной девальвации национальной валюты не обходится без нецелевого использования финансовых средств. В июле 2010 г. коллегия Счетной палаты Российской Федерации рассмотрела результаты комплексной проверки эффективности управления имуществом вносимыми Российской Федерации. По мнению контролирующего органа, РВК предпочитала направлять средства не на основную деятельность, а на депозиты в банки: за указанный период в венчурные проекты всего было инвестировано 5,45 млрд руб. из уставного капитала РВК, а остальные средства, более 25 млрд руб., оставались в банковских вкладах<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Левашов А. Счетная палата: РВК «маринует» деньги в банках Архивная копия от 7 августа 2014 на Wayback Machine [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/schetnaya\\_palata\\_rvk\\_marinuet\\_dengi\\_v\\_bankah](https://www.cnews.ru/news/top/schetnaya_palata_rvk_marinuet_dengi_v_bankah) (дата обращения: 28.09.2020).

Зачастую для инновационной кампании невыгодно заниматься реализацией запущенного стартапа. Целесообразней отдать инновационный продукт на франшизу. При этом вузы с партнерами могли бы стать генераторами и ретрансляторами инновационных стартапов и готовых технологий. В этих условиях формат кооперативного соглашения без создания организационных структур выгоднее и проще, но этот механизм не проработан на законодательном уровне.

Вместе с тем известны и другие механизмы финансирования развития вузов. Как отмечает А. П. Лиферов [7], в США в отличие от ситуации в современной России традиционно важным источником финансирования университетов выступают также спонсорство и дарение. Спонсирование исследовательской деятельности университета США предполагает, что между ним и организацией-спонсором заключается договор, в котором указаны цели проведения работ, календарный план их выполнения, обязанности и права участников, объемы финансирования и процедура отчетности. Специальным пунктом договора о спонсируемых исследованиях является соглашение о правах на интеллектуальную собственность, которая может быть получена как результат их проведения. Как правило, соглашения предусматривают получение выгоды обеими сторонами [7].

В случае дарения сторона, предоставляющая финансирование, передает университету США некоторые средства (в виде денег или недвижимости) в его полное распоряжение, не рассчитывая при этом на существенные для себя выгоды. В соответствии с законодательством США университетам предоставляется право использовать дарение двумя основными способами. Первый — расходовать полученные средства непосредственно на проведение научных исследований. Вторым, используемым отечественными вузами, — создание фондов целевого капитала, или эндаумент-фондов — финансовых механизмов, при помощи которых поступившие средства вуз размещает в ценные бумаги, а затем уже поступающие от ценных бумаг доходы использует, например, для финансирования исследовательских работ<sup>1</sup>.

В Японии [9] университетские стартапы рассматриваются как эффективный механизм передачи знаний от университетов обществу. При этом, университеты становятся не только «инкубаторами» идей, но и «инкубаторами» людей, которые смогут превратить эти идеи в инновации и коммерциализировать их. Благодаря инновациям будут появляться новые рабочие места для людей с высшим образованием. Региональные кластеры университетских стартапов также могут стимулировать создание индустриальных кластеров в регионах Японии. И в конечном итоге университетские стартапы могут внести свой вклад в рост и придание динамики японской экономике в целом [9]. Многочисленные примеры мировых инновационных центров представлены в «Руководстве по созданию и развитию инновационных центров»<sup>2</sup>.

Другим фактором, определяющим успешность развития образовательной экосистемы вуза, является синхронизированное целеполагание в первичной и последующих фазах управления развитием, предусматривающая постановку и управление «деревом целей» в соответствии с тенденциями цивилизационного развития, социально-экономического и технологического развития Российской Федерации, стратегии развития конкретной образовательной экосистемы и задачам развития ее участников.

<sup>1</sup> Создание фондов целевых капиталов в российских вузах. Департамент стратегии и развития ЗАО УК «PBM Капитал» [Электронный ресурс]. URL: [https://data.cbonds.info/mergers/news\\_files/40371/Sozдание-fondov-tselevykh-kapitalov-v-Rossiiskih-VUZah.pdf](https://data.cbonds.info/mergers/news_files/40371/Sozдание-fondov-tselevykh-kapitalov-v-Rossiiskih-VUZah.pdf) (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>2</sup> Руководство по созданию и развитию инновационных центров [Электронный ресурс]. URL: <http://nauka.x-pdf.ru/17raznoe/576196-5-rukovodstvo-sozdaniyu-razvitiyu-innovacionnih-centrov-rukovodstvo-sozdaniyu-razvitiyu-innovacionnih-centrov-tehnologii.php> (дата обращения: 20.10.2020).

В условиях централизованного, государственного администрирования вузов в Российской Федерации управление развитием образовательной экосистемы государственного вуза должно направляться и обеспечиваться государством в рамках определенного нормативно-правового обеспечения. Аналогами такого управления можно привести инициативы Минобрнауки РФ:

- конкурс поддержки программ стратегического развития государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Минобрнауки России (проект «5-100», 2012–2020 гг.);
- Программа стратегического академического лидерства (2020–2030), направленная на национальные цели развития и повышение конкурентоспособности вузов с целью вхождения России в число десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок<sup>1</sup>. По словам главы Минобрнауки РФ Валерия Фалькова программа рассчитана не столько на развитие вузов, сколько на развитие консорциумов, в которые войдут университеты и научные организации, чтобы обеспечить интеграцию науки и образования.

Другим аналогом участия государства в развитии экосистем вузов может служить практика укрепления сотрудничества между вузами и предприятиями, развития научной и образовательной деятельности в российских вузах, стимулирование использования производственными предприятиями потенциала российских вузов для развития наукоемкого производства в контексте реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.

Оба примера государственного управления развитием вузов ориентированы, в большей мере, на национальные цели и стратегические цели развития вузов. Одной из них является цель достижения «мирового уровня», чтобы не только улучшить качество образования и научных исследований, но и конкурировать на глобальном рынке интеллектуального труда [12]. Специалисты выделяют следующие основные признаки университета мирового уровня [11; 12]:

- концентрация талантов (преподаватели и студенты);
- изобилие ресурсов для создания творческой атмосферы и проведения опережающих научных исследований;
- эффективная система управления, заинтересованная в инновациях.

При стратегическом планировании развития вузов зачастую не учитываются цели и задачи развития рядовых участников образовательных систем вузов, что, на наш взгляд, является основным барьером развития вузов и национальной системы образования в целом. Несинхронное целеполагание приводит к формальной модернизации вузов, так как круг «реформаторов» зачастую ограничен топ-менеджментом и напрямую не касается индивидуальных целей преподавателей, студентов, абитуриентов и их семей. Образно говоря, это «косметический, а не капитальный ремонт».

Для успешного развития национальной системы образования необходима четкая, сквозная синхронизация национальных целей и стратегических целей развития вузов с частными целями и задачами развития всех участников образовательных систем вузов. Государство, как учредитель, должно не только выделять финансирование, но и контролировать работу механизма управления образовательными экосистемами через синхронизацию целеполагания, предполагающий определение множества целей развития образовательных экосистем вузов, их интеграцию с национальными целями развития, а также их трансформацию в процессе развития и достижение определенных результатов.

В контексте задач построения Общества 5.0, где новые ценности будут создаваться за счет цифровых технологий, приоритетными становится следующий фак-

<sup>1</sup> Программа стратегического академического лидерства [Электронный ресурс]. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id\\_4=2875](https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2875) (дата обращения: 21.10.2020).

тор управления — консолидация усилий бизнеса, государства и вузов в целях активной реализации вузовского научно-образовательного потенциала и развития инновационного предпринимательства.

Основными принципами управления развитием инноваций на государственном уровне считаются: конкуренция при финансировании и в результатах инноваций; свободы и автономии вузов и их партнеров ведущих специалистов — создателей инновационных решений; независимая экспертиза на всех этапах инноваций; вовлечение в инновационную деятельность вузов всех типов; открытость; политика и законодательство, стимулирующие инновационную деятельность; гибкий нормативно-финансовый механизм, обеспечивающий реализацию разнообразных форм организации инновационной деятельности (проекты развития, гранты, венчурное финансирование и пр.). Вместе с тем, существующие законодательные и нормативные барьеры, слабая традиция меценатства, российский менталитет и неразвитость бизнес-моделей препятствуют полноценному вовлечению организаций-партнеров вуза в процессы создания и реализации научно-образовательных инноваций.

В условиях мировой пандемии коронавируса, радикальных, деструктивно-агрессивных, идеологических, информационных атак, турбулентности и цифровой трансформации социально-экономических отношений на первый план выходит позитивная, созидательная роль человека. Становится очевидным недостаточность списка критических технологий, определенных государством в качестве приоритетных направлений инвестирования. Помимо технологического сектора экономики следует привлекать инвестиции в развитие вузовских образовательных экосистем — центров формирования культуры и человека с целью создания и реализации новых форм информационных, гуманитарных технологий социальной инженерии — основы современного цивилизационного развития. Поэтому одним из приоритетных факторов управления развитием инновационных образовательных экосистем вузов является ликвидация формальных и неформальных институциональных барьеров.

Необходимо создавать выгодные для государственного вуза и его партнеров условия и развивать механизмы инвестирования в развитие вузовских образовательных экосистем, что является фактором их успешного развития. Очевидно, что главная роль в этом должна отводиться государству. Инвесторам должно быть выгодно сотрудничество с вузами, поэтому следует разработать механизм оперативного выявления и ликвидации нормативных барьеров, сдерживающих негосударственные инвестиции в развитие вузовских образовательных экосистем. Кроме этого следует развивать и создавать новые механизмы стимулирования бизнеса в части использования научно-образовательного и социального потенциала вузов в контексте национальных целей развития. К примеру, целесообразно рассмотреть на государственном уровне формулу «образовательная экосистема вуза — специальная экономическая зона». При этом налоговые льготы могут предоставляться не только инновационным предприятиям, но и любым организациям, в которых, в основном, работают студенты, аспиранты, магистранты. Как показывает опыт Финляндии, студенты могут сами обслуживать студентов в системе общего питания, уборке территории кампуса, утилизации отходов, материально-технического снабжения и пр.

В силу того, что коммерциализация инноваций рассматривается как один из критериев успешности развития образовательной экосистемы<sup>1</sup> важно обеспечить последовательное, неразрывное превращение идеи в сделку: входной поток идей,

<sup>1</sup> Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров. PBK, Санкт-Петербург, февраль 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://maginnov.ru/assets/files/analytics/razvitie-innovacionnyh-ekosistem-vuzov-i-nauchnyh-centrov.pdf> (дата обращения: 20.10.2020).

разработок и компетенций членов команд, конвертацию их в активы, продажу активов. Сами по себе идеи и команды не являются активами. Это ресурсы, которые могут быть проданы на рынке только когда пройдут стадию превращения в коммерческий проект, обладающий конкретными активами<sup>1</sup>. Следовательно, патронаж государства вузовской деятельности по коммерциализации инноваций в экосистеме вуза, как фактор управления вузовскими экосистемами, должен обеспечивать достаточность формальных (законы, постановления) и неформальных (политика, культура) институтов стимулирования коммерциализации инноваций и минимизации возможных потерь, возникающих при выходе на рынок. Возникает задача для вуза и государства в создании благоприятных стартовых условий для реализации вузовских стартапов научного, образовательного, технического и социального планов. Это значимый фактор управления образовательными экосистемами вузов.

Очевидно, что для реализации амбициозных национальных целей развития следует уделять внимание развитию консорциумов не только университетов и научных организаций, но и финансовых организаций, занимающихся инвестициями и продвижением на рынке инноваций. К примеру, для решения проблем финансирования инновационных проектов и стартапов следует создавать вузовские посевные и венчурные фонды, аккумулирующие на своих счетах финансовые средства для их вложения в рамках образовательной экосистемы, как это сделано в МФТИ (фонд Phystech Ventures)<sup>2</sup> и Томском государственном университете<sup>3</sup>. Вуз, при соответствующем контроле государства, становится «бизнес-ангелом» — основным источником финансирования на самой ранней, «посевной» стадии развития венчурного проекта. При этом венчурный фонд образовательной экосистемы вуза может управлять не только личными денежными средствами, но и чужими вложениями (спонсорство, меценатство, краудфандинг и пр.). Кредитование, как вариант финансирования вузовских стартапов, следует запретить на законодательном уровне. Вторым источником финансирования наиболее привлекательных вузовских стартапов может являться выдача субсидий, бюджетных инвестиций, грантов, государственных и муниципальных гарантий по обязательствам вуза, и организаций, входящих в структуру образовательной экосистемы вуза, инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Средства федерального бюджета на государственную поддержку вузовских венчурных фондов могут предоставляться в виде целевых субсидий, по аналогии с нормами Федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ»<sup>4</sup>.

Управление образовательной экосистемой вуза строится на принципах: конкуренции достижений образовательно-инновационной деятельности; свободы и автономии ведущих специалистов — разработчиков инновационных решений; независимая экспертиза на всех этапах инноваций; вовлечение студентов, магистрантов и аспирантов в инновационную деятельность; опережающая подготовка кадров; достаточность нормативного и научно-методического обеспечения, стимулирующего инновационную деятельность; разнообразие и релевантность форм организации и финансирования инновационной деятельности (проекты развития, гранты, кооперативные соглашения, спонсорство, дарение и пр.).

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Виноградов К. Почему венчурным инвесторам нужно сотрудничать с вузами [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/howto/vc-s-vuzami/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>3</sup> ФПИ РВК, ТГУ и DI-Group: первый в РФ университетский венчурный фонд [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tsu.ru/news/fpi-rvk-tgu-i-di-group-pervyy-v-rf-universitetskiy/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>4</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/25971> (дата обращения: 21.10.2020).

При управлении образовательной экосистемой вуза важно обеспечить синхронизацию целеполагания через определение и интеграцию множества целей различных участников от абитуриента и студента до руководства вуза, организационных партнеров и учредителя вуза в единый комплекс целевых ориентиров развития. При этом в процессе развития образовательной экосистемы следует учитывать трансформацию целей отдельных участников и обеспечивать их достижение в краткосрочном и долгосрочном периодах. Речь идет о создании в вузе механизма оперативного управления целями развития, функционирование которого должно обеспечиваться администрацией вуза, при внешнем контроле со стороны учредителя вуза и инвесторов.

В соответствии с Концепцией цифровой трансформации образовательной экосистемы в Северо-Западном институте управления РАНХиГС (СЗИУ) в июле 2020 г. принят Базовый план реализации Концепции цифровой трансформации образовательной экосистемы СЗИУ на период до 2030 г. Структура Базового плана построена в иерархии институтов и задач развития с обозначением численных и качественных значений целевых показателей развития. Сквозное целеполагание осуществляется в контексте Базового плана через ежегодно утверждаемый Перечень первоочередных задач развития образовательной экосистемы СЗИУ. В рамках первоочередных задач развития реализуются локальные и общесистемные проекты развития и плановые работы при том, что целевые показатели каждого проекта должны обозначать вклад проекта в достижение целевого показателя задачи развития в соответствии с Перечнем первоочередных задач развития образовательной экосистемы СЗИУ на текущий период. Проекты развития, прошедшие конкурсный отбор, вместе с плановыми работами включаются в ежегодную Программу развития образовательной экосистемы СЗИУ. Таким образом реализуется механизм сквозного целеполагания развития образовательной экосистемы СЗИУ.

В силу перманентных цивилизационных и социально-экономических изменений перед СЗИУ возникает задача трансформации и синхронизации целей развития, поэтому Базовый план и Перечень первоочередных задач развития образовательной экосистемы СЗИУ не являются жесткими конструкциями и по форме являются открытыми перечнями, что позволяет своевременно вносить в них соответствующие коррективы. Решение об изменении в целеполагании принимается после проведения экспертного анализа на основе рекомендаций экспертов. К примеру, в ближайшей перспективе внесение соответствующих изменений в Базовый план и Перечень первоочередных задач развития образовательной экосистемы СЗИУ возможно после включения РАНХиГС в Программу стратегического академического лидерства (2020–2030) Минобрнауки РФ.

Другим фактором, определяющим развитие вуза, является интеграция обучения с научно-исследовательской, инновационной и организационной деятельностью на персональном уровне. Положительный образовательный и социальный аспекты такой интеграции заключаются в том, что абитуриенты, студенты, выпускники, магистранты, аспиранты, преподаватели, научные работники и руководство вуза становятся активными, ведущими участниками образовательного, научно-исследовательского процесса в контексте достижения собственных целей развития и образовательной экосистемы вуза в целом. Множество из проектов, работ, мероприятий, в которых они участвуют, должны иметь инновационный характер, как для самих участников, так и для общества. В ходе этого процесса должны создаваться эффективные исследовательские команды из исполнителей и одного или нескольких членов руководителей из числа состава научно-преподавательских работников. При выполнении исследований появятся новые научные знания, а обучение процессу их получения позволит сформировать у участников разнообразные компетенции: ключевые, цифровые, профессиональные, общие и пр. Ведущие препода-

даватели обучают аспирантов, магистрантов, студентов как концептуально-теоретическим, так и практическим основам научно-исследовательской работы в рамках своей дисциплины. При этом происходит передача уникального исследовательского опыта, научно-исследовательских и гуманитарных технологий социальной инженерии, создание их новых форм, как это было в СССР на физтехе и происходит в ведущих исследовательских университетах России и США [3]. С другой стороны, работники вуза, занятые в проектах по развитию образовательной экосистемы, осваивают новые средства разработки и создания инновационных решений, технологии и приемы, при этом у них развиваются и формируются новые компетенции. Специалисты поднимают свой профессиональный уровень и становятся готовыми к решению более сложных задач развития. В этом суть опережающей подготовки кадров в рамках развития образовательной экосистемы вуза. Очевидно, что этим процессом необходимо целенаправленно управлять, что является задачей для руководства вуза.

В табл. 2 представлены примеры задач развития, направленных на интеграцию обучения с научно-исследовательской, инновационной и организационной деятельностью на персональном уровне, определенные Базовым планом и Концепцией цифровой трансформации образовательной экосистемы СЗИУ РАНХиГС.

Таблица 2

**Примеры задач развития, направленных на интеграцию обучения с научно-исследовательской, инновационной и организационной деятельностью на персональном уровне, определенные Базовым планом и Концепцией цифровой трансформации образовательной экосистемы СЗИУ РАНХиГС**

Table 2. Examples of development tasks aimed at integrating education with research, innovation and organizational activities at the personal level, defined by the Basic Plan and the Concept of Digital Transformation of the Educational Ecosystem of the North-West Institute of Management of RANEP A

Институт развития образовательной экосистемы	Задачи развития
Комплексная система управления компетенциями, образовательной поддержки и сопровождения карьерного роста	Поиск и вовлечение инициативной молодежи в проекты, программы, олимпиады и иные творческие конкурсы и мероприятия с целью профессионального самоопределения, выбора Института как партнера, обеспечивающего формирование и реализацию персонализированных траекторий обучения Создание новых форм и поддержка взаимодействия абитуриентов и студентов со школьниками в рамках сообществ школьников (кружки, публичные мероприятия, интернет-сообщества, сети и т. п.) в целях развития образовательной экосистемы Института
	Организационно-методическое обеспечение формирования целевых студенческих групп, инновационной, образовательной, социально-предпринимательской деятельности в образовательной экосистеме СЗИУ
	Создание новых форм и поддержка сотрудничества с органами публичной власти, государственными учреждениями, корпорациями, объединениями, партиями, некоммерческими организациями и профессиональными сообществами в рамках системы профессионального развития персонала, в том числе профессиональной переподготовки и повышения квалификации, орга-

Институт развития образовательной экосистемы	Задачи развития
	низации и проведения семинаров, тренингов, мастер-классов, иных мероприятий; организация индивидуальной образовательной поддержки карьерного продвижения специалистов
Система научно-информационного и методического обеспечения создания и реализации инновационных образовательных программ, курсов	<p>Научное, информационное и методическое обеспечение модернизации образовательных программ и курсов в рамках обучения по программам высшего и среднего профессионального образования, в том числе:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) создание образовательных программ и курсов нового поколения;</li> <li>2) расширения спектра и переориентации образовательных программ и курсов для освоения профессиональных и цифровых компетенций;</li> <li>3) развития электронного обучения: <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие традиционных форм, методов и технологий электронного обучения в рамках информационно-методической поддержки самостоятельной работы обучающихся, в том числе дистанционных образовательных технологий при реализации основных и дополнительных образовательных программ;</li> <li>• практико-ориентированное онлайн-обучение;</li> <li>• проектно-ориентированное обучение в цифровых специализированных (профессиональных) средах;</li> <li>• обучение по элективным курсам (с наставничеством и привлечением специалистов, в том числе выпускников-профессионалов);</li> <li>• проектно-ориентированное обучение в цифровых специализированных (профессиональных) средах, необходимых для формирования и ведения бизнес-процессов группам студентов в рамках социальных, инновационных, коммерческих стартапов (проектов);</li> </ul> </li> <li>4) обеспечения обучающихся элективными образовательными программами и курсами, направленных на формирование hard, soft, digital skills;</li> <li>5) общественно-профессиональной экспертизы образовательных программ;</li> <li>6) экспертизы качества и эффективности образовательных технологий, программ и курсов;</li> <li>7) трансфера в рамках партнерских отношений цифровых образовательных ресурсов (программ, курсов) и технологий, в том числе путем аутсорсинга в регионы Российской Федерации и страны — партнеры России;</li> <li>8) цифровая трансформация систем и технологий библиотечно-информационного обеспечения реализации образовательных программ и курсов</li> </ol>

Сочетание взаимосвязанных процессов обучения и научного исследования позволяет применять теоретические знания на практике создания и внедрения инноваций. Таким образом, образовательная экосистема вуза трансформируется из транслятора

знаний в генератор инноваций. У выпускников — носителей новых знаний и технологий появляется возможность создавать инновационные предприятия и внедрять инновации, разработанные ими в процессе обучения. При этом важна имущественная поддержка в виде передачи во владение или пользование государственного или муниципального имущества на возмездной и безвозмездной основе, а также на льготных условиях [1]. С другой стороны, вузам нужны «проводники инноваций» — специалисты и структурные подразделения, занимающиеся решением задач развития на конкретных местах. К примеру, в СЗИУ созданы Научно-исследовательская лаборатория развития цифрового образования (2019) и Управление качества и развития образовательной экосистемы (2020). Кроме этого, руководители образовательных направлений СЗИУ рассматриваются как специалисты по разработкам и внедрениям инноваций в структурных образовательных подразделениях СЗИУ, обеспечивающие реализацию и продвижение стартапов в рамках образовательной экосистемы и за ее пределами.

Очевидно, что успешность развития образовательных экосистем вузов будет определяться не единичными решениями с федерального уровня или отдельными частными инициативами вузов, преподавателей и студентов, а обеспечением всех факторов развития образовательных экосистем в их системном единстве. Особое значение будет иметь процесс интеграционного взаимодействия вузовских образовательных экосистем как консорциумов ведущих игроков в сферах науки, образования и инвестирования институтов развития. При этом возникает конкуренция, а образовательные экосистемы вузов трансформируются в научно-образовательные, технико-гуманитарные кластеры — «точки роста» цивилизационного, научно-технического и социально-экономического развития регионов в долгосрочном периоде. Взаимовыгодное партнерство государства, науки, образования и бизнеса в рамках развития вузовских образовательных экосистем позволит преодолеть существующие барьеры и даст импульс социально-экономическому развитию Российской Федерации.

## Литература

1. *Вартанова Л. А.* Источники финансирования малых инновационных компаний (стартапов) // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2017. № 2. С. 83–96.
2. *Гриценко Ю. Б., Жуковский О. И., Сенченко П. В.* Особенности перехода предприятия на программно-целевой метод управления // Доклады ТУСУР. 2015. № 1 (35). С. 123–127.
3. *Игнатов И.* Американский исследовательский университет как организационная инновация. 2015 [Электронный ресурс] URL: [https://ruskline.ru/opp/2015/noyabr/23/amerikanskij\\_issledovatel'skij\\_universitet\\_kak\\_organizacionnaya\\_innovaciya](https://ruskline.ru/opp/2015/noyabr/23/amerikanskij_issledovatel'skij_universitet_kak_organizacionnaya_innovaciya) (дата обращения: 20.10.2020).
4. *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы М. : Альпина Паблишер, 2012.
5. *Крюков В. В., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А., Шахгельдян К. И.* Разработка Программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 16–25.
6. *Лесовский Б. Ф., Лесовская О. В.* Венчурное финансирование — основа инновационной деятельности хозяйственных обществ вузов [Электронный ресурс] // Научные труды Дальрыбвтуза. 2010. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/venchurnoe-finansirovanie-osnova-innovatsionnoy-deyatelnosti-hozyaystvennyh-obschestv-vuzov> (дата обращения: 12.10.2020).
7. *Лиферов А. П.* Организация научных исследований в университетах Соединенных Штатов Америки // Вестник Рязанского государственного университета им. С. А. Есенина. 2007. № 17. С. 3–20.
8. *Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0 = BPM CBOK Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge.* М. : Альпина Паблишер, 2016.
9. *Тимонина И. Л.* Университетские стартапы и венчуры и конкурентоспособность страны: опыт Японии // Японские исследования. 2018. № 4. С. 92–110.

10. Чубик П. С., Могильницкий С. Б., Замятин С. В., Чубик М. П., Слесаренко И. В. Программа развития ресурсоэффективности национального исследовательского Томского политехнического университета // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 3 (85) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-razvitiya-resursoeffektivnosti-natsionalnogo-issledovatel'skogo-tomskogo-politehnicheskogo-universiteta> (дата обращения: 28.09.2020).
11. Чубик П. С., Могильницкий С. Б., Лидер А. М., Яковлев А. Н., Слесаренко И. В. Комплексная программа развития Национального исследовательского Томского политехнического университета // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-programma-razvitiya-natsionalnogo-issledovatel'skogo-tomskogo-politehnicheskogo-universiteta> (дата обращения: 28.09.2020).
12. Pokholkov Yu. P., Chuchalin A. I., Agranovich B. L., Mogilnitsky S. B. Ranking of Russian Higher Education Institutions // Higher Education in Europe. 2007. Vol. 32, N 1, Apr. P. 31–47.
13. Stolterman E., Croon Fors, A. (2004). "Information Technology and the Good Life". Information systems research: relevant theory and informed practice. P. 689.

#### Об авторах:

**Пермяков Олег Евгеньевич**, заведующий научно-исследовательской лабораторией развития цифрового образования Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор педагогических наук, кандидат технических наук; [permyakov-ole@ranepa.ru](mailto:permyakov-ole@ranepa.ru)

**Павлова Татьяна Анатольевна**, начальник управления качества и развития образовательной экосистемы Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат физ.-мат. наук; [pavlova-ta@ranepa.ru](mailto:pavlova-ta@ranepa.ru)

#### References

1. Vartanova L. A. Sources of financing for small innovative companies (start-ups) // Global Markets and Financial Engineering [Global'nye rynki i finansovyi inzhiniring]. 2017. N 2. P. 83–96. (In rus)
2. Gritsenko Y. B., Zhukovsky O. I., Senchenko P. V. Features of the transition of the enterprise to the program-target method of management // Reports of TUSUR [Doklady TUSUR]. 2015. N 1 (35). P. 123–127. (In rus)
3. Ignatov I. American Research University as an organizational innovation. 2015. URL: [https://ruskline.ru/opp/2015/noyabr/23/amerikanskij\\_issledovatel'skij\\_universitet\\_kak\\_organizacionnaya\\_innovaciya](https://ruskline.ru/opp/2015/noyabr/23/amerikanskij_issledovatel'skij_universitet_kak_organizacionnaya_innovaciya) (date accessed: 10.20.2020). (In rus)
4. Kotler F., Berger R., Bickhoff N. Strategic management for Kotler. Best Practices and Techniques = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. M.: Alpina Publisher, 2012. 144 p. (In rus)
5. Kryukov V. V., Lugovoy R. A., Soldatova Yu. A., Shahgeldyan K. I. Development of the Strategic Development Program of the University: Requirements, Indicators, Process // University Management: Practice and Analysis [Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz]. 2012. N 4. P. 16–25. (In rus)
6. Lesovskiy B. F., Lesovskaya O. V. Venture financing, the basis of innovative activities of economic societies of universities // Scientific works of Dalrybvtuz [Nauchnye trudy Dal'rybvtuza]. 2010. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/venchurnoe-finansirovanie-osnova-innovatsionnoy-deyatelnosti-hozyaystvennyh-obschestv-vuzov> (date accessed: 10.12.2020). (In rus)
7. Liferov A. P. Organization of scientific research in the universities of the United States of America // Bulletin of the Ryazan State University [Vestnik Ryazanskogo gosudarstvennogo universiteta im. S. A. Esenina]. 2007. N 17. P. 3–20. (In rus)
8. Body of knowledge on business process management: BPM СВОК 3.0 = BPM СВОК Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. M.: Alpina Publisher, 2016. 480 p. (In rus)
9. Timonina I. L. University startups and ventures and the country's competitiveness: the experience of Japan // Japanese Research [Yaponskie issledovaniya]. 2018. N 4. P. 92–110. (In rus)
10. Chubik P. S., Mogilnitsky S. B., Zamyatin S. V., Chubik M. P., Slesarenko I. V. Resource Efficiency Development Program of the National Research Tomsk Polytechnic University // University Management: Practice and Analysis [Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz]. 2013. N 3 (85).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-razvitiya-resursoeffektivnosti-natsionalnogo-issledovatel'skogo-tomskogo-politehnicheskogo-universiteta> (date of access: 09.28.2020). (In rus)

11. Chubik P.S., Mogilnitskiy S.B., Leader A.M., Yakovlev A.N., Slesarenko I.V. Comprehensive development program of the National Research Tomsk Polytechnic University // University Management: Practice and Analysis [Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz]. 2011. N 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-programma-razvitiya-natsionalnogo-issledovatel'skogo-tomskogo-politehnicheskogo-universiteta> (date accessed: 09.28.2020). (In rus)
12. Pokholkov Yu. P., Chuchalin A. I., Agranovich B. L., Mogilnitskiy S. B. Ranking of Russian Higher Education Institutions // Higher Education in Europe. 2007. Vol. 32, N 1, Apr. P. 31–47.
13. Stolterman, Erik; Croon Fors, Anna (2004). Information Technology and the Good Life. Information systems research: relevant theory and informed practice. P. 689.

**About the authors:**

**Oleg E. Permyakov**, Head of the Research Laboratory for the Development of Digital Education of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Pedagogy), PhD in Technical Sciences; permyakov-ole@ranepa.ru

**Tatyana A. Pavlova**, Head of the Department for Quality and Development of the Educational Ecosystem of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Physics and Mathematics; pavlova-ta@ranepa.ru

# В. С. Войтинский и общественные работы в Санкт-Петербурге в 1906–1908 гг.: к проблеме изучения отечественного опыта борьбы с безработицей

Михайлов Н. В.<sup>1</sup>, Чернецкая Т. С.<sup>2</sup>, Чубинская-Надеждина С. В.<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский институт истории Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*chubinskaya-sv@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена как никогда актуальной сегодня проблеме борьбы с безработицей и исследует малоизвестный национальный опыт решения проблемы занятости в Петербурге в начале XX в., связанный с деятельностью известного социал-демократа и экономиста В. С. Войтинского. Изучена реакция правительства и общества на проблему безработицы. Отмечен первый в истории России опыт регистрации безработных, показан уникальный характер первых в России и самых масштабных в Европе того времени общественных работ для безработных, организованных совместными усилиями рабочей организации — Петербургского совета безработных — и Петербургской городской думы. Отмечено негативное влияние безработицы как на общую ситуацию в столице в период Первой русской революции, так и на состояние личности фабрично-заводского рабочего. Намечена исследовательская перспектива поднятых в статье проблем.

**Ключевые слова:** В. С. Войтинский, безработица в России начала XX в., проблема занятости, борьба с безработицей, регистрация безработных, общественные работы для безработных, Петербургский совет безработных, Петербургская городская дума, Революция 1905–1907 гг.

**Для цитирования:** Михайлов Н. В., Чернецкая Т. С., Чубинская-Надеждина С. В. В. С. Войтинский и общественные работы в Санкт-Петербурге в 1906–1908 гг.: к проблеме изучения отечественного опыта борьбы с безработицей // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 165–176.

## Wladimir S. Woytinsky and Public Works in Saint Petersburg in 1906–1908: To the Problem of Studying the National Experience of Fight Unemployment

Nikolay V. Mikhailov<sup>1</sup>, Tatyana S. Chernetskaya<sup>2</sup>, Svetlana V. Chubinskaya-Nadezhdina<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>St. Petersburg Institute of History of the Russian Academy of Sciences, Saint-Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*chubinskaya-sv@ranepa.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to as relevant as ever today the problem of unemployment and explores a little-known national experience of solving problems of employment in St. Petersburg in the early XX century associated with activity of the famous social Democrat and economist W. S. Woytinsky. The reaction of the government and society to the problem of unemployment is studied. There are noted the first experience of registering the unemployed in the history of Russia, and there are shown the unique nature of the first Public Works for the unemployed in Russia and the

largest in Europe at that time, organized jointly by the workers' organization — the St. Petersburg Council of the Unemployed — and the St. Petersburg City Duma. There are noted negative impact of unemployment on the general situation in the capital during the First Russian revolution, as well as on the condition of the personality of factory worker. The research perspective of the problems raised in the article is outlined.

**Keywords:** W. S. Woytinsky, unemployment in Russia in the early XX century, the problem of employment, the fight unemployment, registration of the unemployed, Public Works for the unemployed, the St. Petersburg Council of the Unemployed, the St. Petersburg City Duma, the Revolution of 1905–1907

**For citing:** Mikhailov N. V., Chernetskaya T. S., Chubinskaya-Nadezhkina S. V. W. S. Woytinsky and Public Works in Saint Petersburg in 1906–1908: To the Problem of Studying the National Experience of Fight Unemployment // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 165–176.

---

Безработица сегодня достаточно распространенное и далеко не новое явление общественной жизни. Государства с рыночной экономикой уже давно успели смириться с необходимостью тратить достаточно большие средства на то, чтобы поддержать людей, оставшихся без средств к существованию, во имя общей стабильности. Встав на путь рыночной экономики в 1990-е годы, Россия восприняла этот мировой опыт.

Уровень безработицы в России за последнее двадцатилетие неуклонно снижался с 10,6 в 2000 до 4,6% в 2019 гг. Однако новый мировой кризис, вызванный пандемией коронавируса, делает проблему борьбы с безработицей как никогда актуальной.

По данным Росстата, в 2020 г. уровень безработицы в России вырос с 4,7% в марте до 5,8% в апреле<sup>1</sup>. По прогнозам Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, вызванный пандемией коронавируса экономический кризис может спровоцировать скачок безработицы до 8,3% по базовому сценарию и до 10,7% по пессимистическому<sup>2</sup>. Количество зарегистрированных безработных, по данным Минтруда, в мае составило чуть более 2 млн чел. Однако, по мнению некоторых экспертов и Конфедерации труда России, реальный уровень безработицы сегодня в 4–5 раз выше данных официальной статистики, и количество безработных составляет от 8 до 10 млн, а к осени может вырасти до 20 млн чел.<sup>3</sup>

Как показывает исторический опыт, безработица принимает катастрофические масштабы в период наиболее острых экономических кризисов, а борьба с нею требует неординарных экономических и политических решений, учета культурных и исторических традиций. К сожалению, сегодня ряд исследователей игнорируют дореволюционный опыт общественных работ и борьбы с безработицей в позднимперской России [1, с. 81–84; 2, 3]. Эта статья обращается к национальному опыту решения проблемы занятости начала XX в., связанному с деятельностью известного социал-демократа и экономиста В. С. Войтинского.

Владимир Савельевич Войтинский (1885, Санкт-Петербург — 1960, Вашингтон) был активным участником российского революционного движения в начале XX в.

---

<sup>1</sup> Агеева О. Экономисты описали сценарий «катастрофической» безработицы в России. 4 июня 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/06/2020/5ed7ed119a79472ac1831b6a> (дата обращения: 05.06.2020).

<sup>2</sup> О среднесрочном прогнозе развития российской экономики в условиях пандемии коронавируса и возможного кризиса мировой экономики. Аналитическая записка Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. 31.05.2020. С. 18, 23 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forecast.ru/Forecast/fore052020.pdf> (дата обращения: 05.06.2020).

<sup>3</sup> Основатель Superjob оценил реальную безработицу в 10 миллионов человек. 3 июня 2020 г. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.interfax.ru/russia/711524> (дата обращения: 05.06.2020).

В годы Первой русской революции 1905–1907 гг. он, студент Санкт-Петербургского университета, сражался в рядах большевиков, после Февральской революции 1917 г. стал одним из лидеров меньшевистской партии, участвовал в антибольшевистском выступлении Керенского — Краснова в ноябре 1917 г. После поражения антибольшевистских сил Войтинский был арестован, а после освобождения в январе 1918 г. бежал в Грузию, с 1921 г. — эмигрант, проживавший вначале во Франции, затем в Германии, с 1933 г. в Швейцарии, а с 1935 г. и до конца жизни в США [13, с. 438].

По понятным идеологическим причинам имя Войтинского в советское время было предано забвению либо упоминалось исключительно с отрицательной коннотацией. В 1990-е годы в России возобновилось изучение этой неординарной личности, причем оказалось, что Войтинский внес заметный вклад не только в российское революционное движение, но он был также ярким писателем-беллетристом и талантливым экономистом. Экономистам наиболее известна его юношеская работа «Рынок и цены», увидевшая свет в 1906 г. с предисловием М. И. Туган-Барановского и получившая его высокую оценку [20, с. 9; 8, с. 95–108]. Однако вклад Войтинского в разработку экономических проблем далеко не сводится к этой книге. Владимир Савельевич оставил обширное научное наследие, насчитывающее 425 работ, значительная часть которого связана с политической экономией, статистикой и борьбой с безработицей [9, с. 142, 186–188; 16, с. 161–162; 22].

В 1929–1933 гг. Войтинский возглавлял статистический отдел Генерального совета профессиональных союзов Германии, стал известен как автор идеи активной борьбы с экономическим кризисом и безработицей, а также как один из разработчиков «Программы создания работы», известной под названием «ВТБ план» («Войтинский — Тарнов — Бааде план»). В 1933–1935 гг. он был сотрудником статистического отдела Международного бюро труда при Лиге наций в Женеве. С 1935 г. в США Войтинский работал в Центральном статистическом управлении, Совете социального страхования. Его книга «Принципы оценки затрат при страховании от безработицы» («Principles of Cost Estimates in Unemployment Insurance»), изданная в Вашингтоне в 1948, использовалась в практической деятельности отделов по страхованию от безработицы во всех штатах страны [5, с. 27–34; 24; 25].

Отличительной чертой экономических работ В. С. Войтинского была их тесная связь с актуальными практическими задачами, в решении которых ему довелось принимать личное участие. Свой первый практический опыт Войтинский приобрел в годы Первой русской революции в Петербурге. Будучи еще студентом юридического факультета Петербургского университета и уже известным в рабочей среде большевистским оратором, он был привлечен в начале 1906 г. рабочими активистами к составлению листовок в поддержку безработных, а 23 марта 1906 г. его избрали председателем Петербургского совета безработных. Войтинский руководил этой нелегальной рабочей организацией до ее разгрома полицией в октябре 1907 г. [11, с. 69–97].

Вступив на путь капиталистического развития, Россия уже в последние десятилетия XIX в. сталкивалась с проблемами занятости в связи с периодическими спадами промышленного производства. Но тогда правительство решало проблему безработицы сугубо полицейскими методами: оставшихся без работы выходцев из деревни в принудительном порядке высылали из крупных промышленных центров на родину. К началу Первой русской революции в городах уже сформировался значительный слой квалифицированных рабочих, которые прочно связали свою судьбу с городом и не желали возвращаться в деревню, а революционная ситуация вынуждала правительство воздерживаться от привычных принудительных мер [10, с. 54].

В Петербурге первые признаки надвигающейся безработицы обозначились летом 1905 г. Весной 1906 г. в результате резкого сокращения военных заказов в связи с окончанием Русско-японской войны она достигла пика, а затем постепенно пошла

на убыль, сократившись за год примерно вдвое. Уровень безработицы как современниками, так и советской историографией сильно преувеличивался. Для Петербурга и Москвы количество безработных на весну 1906 г. определялось соответственно в 40–50 и 25 тыс. человек [4, с. 174; 19, с. 56; 21, с. 23]. Встав во главе Совета безработных, Войтинский начал работу с выяснения истинного уровня безработицы в столице. Впервые в истории России была проведена регистрация безработных, которая показала следующие результаты: на 1 июня 1906 г. в Петербурге были зарегистрированы в качестве безработных 12 240 рабочих, на 15 июня — 12 933, в июле — 15 766 чел.<sup>1</sup> Большую их часть, как и ожидалось, составляли рабочие по металлу — 7016 чел. (54,2%), текстильщиков было всего 820 (6,3%), чернорабочих — 2768 (21,4%), других специальностей, в основном строительных, — 2329 (18%) [6, с. 29]<sup>2</sup>.

По данным регистраторов Городского, Московского и Выборгского районов, собранным в конце апреля — начале мая 1906 г., оказалось, что менее 1/3 рабочих указали в качестве непосредственной причины увольнения сокращение производства на их предприятиях, большинство же связывало потерю работы либо с участием в забастовках, либо с политической деятельностью. Среди безработных преобладали мужчины в возрасте от 22 до 45 лет, грамотные и высококвалифицированные. Так, в Городском районе заработок до увольнения менее 20 руб. в месяц имели всего 5% опрошенных, более 60% получали свыше 40 руб., из них около 27% — более 50 руб.<sup>3</sup>

Данные регистрации в Петербурге совпадали с подсчетами полиции<sup>4</sup>, что говорит об их высокой достоверности. В Москве, по оценке градоначальника, в мае 1906 г. количество безработных рабочих не превышало 5 тыс. чел.<sup>5</sup>, а городской управой было зарегистрировано к сентябрю 1906 г. 5600 безработных вместе с членами их семей<sup>6</sup>. Таким образом, можно утверждать, что весной 1906 г. безработные рабочие в обеих столицах составляли не более 5% от числа фабрично-заводских рабочих.

По современным меркам это очень небольшой уровень безработицы, который специалисты считают допустимым для естественной или структурной безработицы, связанной с обычными для рыночной экономики колебаниями на рынке труда<sup>7</sup>. Однако в годы Первой русской революции это явление произвело необычайно сильное впечатление на все российское общество, поскольку в таких масштабах в России безработица среди фабрично-заводского населения проявилась впервые, и ни правительство, ни общество не имели в своем арсенале испытанных средств для борьбы с нею. Своеобразие безработицы 1905–1907 гг. заключалось в том,

<sup>1</sup> Доклад Исполнительной комиссии для заведования организацией и исполнением общественных работ от 23 октября 1906 г. // Известия С.-Петербургской городской думы (далее: Известия...). 1906. № 2. С. 568; Ингульский А. Положение безработных в Петербурге // Хлеб и работа. 1906. 15 сентября. № 2. С. 8–9.

<sup>2</sup> Ингульский А. Положение безработных в Петербурге.

<sup>3</sup> Клейнборт Л. За неделю: Еще раз о безработице // Вестник жизни. 1906. 23 мая. № 6. Стб. 49.

<sup>4</sup> Сведения о количестве безработных рабочих фабрик и заводов в С.-Петербурге. Б.д. // Центральный государственный исторический архив г. Санкт-Петербурга (ЦГИА СПб.). Ф. 569. Оп. 18. Д. 8. Л. 21–22.

<sup>5</sup> Донесение градоначальника г. Москвы в Департамент полиции от 28 мая 1906 г. // Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. 102. ДП, ОО, 1906-2. Д. 650. Л. 16–16 об.

<sup>6</sup> Отношение Московского городского головы товарищу петербургского городского головы Демкину от 27 сентября 1906 г. // ЦГИА СПб. Ф. 513. Оп. 1. Д. 310. Л. 210.

<sup>7</sup> Королева А. Парадоксально низкая безработица. 19.09.2019 [Электронный ресурс] // URL: <https://expert.ru/2019/09/19/zanyatost/> (дата обращения: 05.06.2020).

что причины ее носили экономический характер, однако ее последствия получили хорошо выраженную политическую окраску. В ходе локаутов после ноябрьской и декабрьской забастовок 1905 г., фильтровок при обратном приеме и просто в процессе увольнений за воротами фабрик и заводов оказались наиболее активные участники революционных событий осени 1905 г., которые не без оснований считали себя жертвами не столько экономического кризиса, сколько политических репрессий.

Организацией помощи безработным с ноября 1905 г. занимались как сами рабочие в лице Комиссии о безработных Советах рабочих депутатов, так и либеральные круги общества в лице Особой комиссии Петербургского комитета Конституционно-демократической партии, Комитета по оказанию помощи безработным рабочим при Союзе союзов, а также ряда других профессиональных и благотворительных организаций. Они организовали сборы денежных средств, распределяли пособия среди локаутированных, открывали столовые для безработных<sup>1</sup>.

В поддержке петербургских безработных приняло участие и либеральное крыло Петербургской городской думы, сформировавшей собственную Комиссию о безработных под председательством кадета Е. И. Кедрина, в которую также вошли народник Н. Н. Шнитников, октябристы барон П. Л. Корф, И. А. Лихачев, А. Н. Никитин<sup>2</sup>. С августа 1905 по февраль 1906 г. Дума выделила на содержание столовых для безработных 80 тыс. руб. [14, с. 261]. Министерство внутренних дел 16 марта ассигновало на эти же цели городскому самоуправлению еще 80 тыс. руб.<sup>3</sup> Оно же взяло на себя оплату билетов в случае добровольного отъезда безработных из города на родину. В то же время полицейским отделениям столицы было предписано приступить к составлению списков безработных для представления их к высылке [17, с. 208–209], но прибегнуть к этой мере правительство так и не решилось.

Разрозненные попытки правительства, городского самоуправления и общественно-политических и благотворительных организаций решить острую проблему занятости в столице приобрели целенаправленный и системный характер только после образования Петербургского совета безработных в марте 1906 г. В обстановке общественного подъема, связанного с подготовкой к открытию I Государственной думы, Совет безработных организовал мощную кампанию давления на городское самоуправление под лозунгом общественных работ для безработных. Состоялись сотни рабочих митингов и собраний безработных, были собраны тысячи подписей под петицией к Городской думе с требованием общественных работ, трижды депутаты Совета выдвигали свои требования непосредственно на заседаниях думских гласных.

Парализованное страхом черносотенное большинство Петербургской городской думы уступило давлению. 12 апреля 1906 г. Дума ассигновала значительные средства на оказание материальной помощи безработным, сформировала Комиссию по подготовке общественных работ, в которую вошли левые гласные и депутаты от рабочих с правом решающего голоса<sup>4</sup>. Благодаря сотрудничеству с Городской думой, Совет безработных, нелегальная рабочая организация, возглавлял работу по координации помощи безработным в масштабах города на протяжении полутора лет [подробнее о деятельности Петербургского совета безработных см.: 12; 18]. На первых порах на основе проведенной регистрации безработных Совету

<sup>1</sup> Вестник Партии народной свободы. 1906. 5 марта. № 2. Стб. 685; Наша жизнь. 1906. 7 февраля.

<sup>2</sup> Журналы заседаний Петербургской городской думы от 16, 18 ноября и 14 декабря 1905 г. // Известия... 1905. № 33. С. 1755–1756, 1765; № 36. С. 2416–2418; № 38. С. 2637–2638.

<sup>3</sup> Известия... 1905. № 13. С. 597.

<sup>4</sup> Журнал заседаний Петербургской городской думы за 12 апреля 1906 г. // Известия... 1906. № 17. С. 1448–1449.

удалось организовать целевую помощь нуждающимся в форме раздачи продовольствия и бесплатных обедов, квартирных пособий, пособий на выкуп заложенных вещей из ломбардов. Но самое главное, в июле 1906 г. открылись долгожданные общественные работы<sup>1</sup>.

В основу организации общественных работ в Петербурге были положены принципы, выдвинутые Советом безработных в начале мая 1906 г. Работы осуществлялись хозяйственным способом при широком участии в их управлении самих безработных. В ходе общественных работ в 1906–1908 гг. был выполнен проект защиты района Галерной гавани от наводнений путем подсыпки территории, перестроены до двух десятков мостов в связи с прокладкой трамвайных линий, построены несколько общественных зданий. Подсыпка Галерной гавани осуществлялась силами неквалифицированных рабочих, другие объекты требовали привлечения квалифицированных строителей и металлистов, которые составляли большую часть безработных города [15, с. 174–177].

В Галерной гавани общественные работы открылись 26 июня 1906 г.<sup>2</sup>, а 3 июля приступили к устройству металлических мастерских на Гагаринском буяне, предназначенных для изготовления металлических конструкций возводимых силами безработных строений<sup>3</sup>. Вначале работы носили подготовительный характер и не могли занять много рабочих, к 23 июля их участниками стали около 600 безработных<sup>4</sup>. В сентябре работы развернулись на 13 объектах. Кроме подсыпки Галерной гавани безработные возводили четыре постоянных моста (Пантелеймоновский, Михайловский, Введенский, Аларчин), два временных (Введенский и Чернышев), перестраивались деревянные Силян, Каменноостровский и Строганов мосты, строились здания Биржи труда и Лоцманского рынка, оборудовались мастерские на Гагаринском буяне<sup>5</sup>.

Постепенно росло и число занятых на общественных работах безработных. 15 августа оно достигло 784 чел., 15 сентября — 1700, 15 октября — 3454<sup>6</sup> (по другим данным — 3514 чел. [6, с. 155]). Более всего безработных было занято в Галерной гавани, 15 октября там работало 2094 чел. Приспособление мастерских на Гагаринском буяне затянулось до начала 1907 г., но работы в них начались уже в сентябре 1906 г. 15 сентября там трудились 28 человек, 15 октября — 76, 15 ноября — 515, 1 января 1907 г. число работающих в мастерских достигло максимума — 723 человек [6, с. 206, 282]. Общее количество занятых на общественных работах не поднялось выше 3,5 тыс.

Правила организации общественных работ вырабатывались Городской думой при непосредственном участии представителей Совета безработных. Они устанавливали 8-часовой рабочий день при 47-часовой рабочей неделе с одним выходным днем, гарантировали выплату страховой суммы на случай смерти, временной или полной потери трудоспособности, пособие по болезни в размере от 30 до 60% заработка. Оплата труда была поденной и составляла от 90 коп. до 1 руб. 10 коп. в день, в дальнейшем на ряде объектов применялась и сдельная оплата труда [6, с. 215]<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Отчет Исполнительной комиссии общественных работ от 14 декабря 1906 г. // Известия... 1907. № 2. С. 238–239.

<sup>2</sup> Петербургская газета. 1906. 27 июня.

<sup>3</sup> Там же. 4 июля.

<sup>4</sup> Недельный рапорт с 23 по 29 июля 1906 г. о ходе общественных работ главного инженера В. А. Берса // ЦГИА СПб. Ф. 513. Оп. 1. Д. 303. Л. 58–59.

<sup>5</sup> Доклад Исполнительной комиссии общественных работ от 25 сентября 1906 г. // Известия... 1906. № 28. С. 69.

<sup>6</sup> Отчет Исполнительной комиссии общественных работ от 14 декабря 1906 г. // Там же. 1907. № 2. С. 238–239.

<sup>7</sup> Правила для общественных работ в Петербурге, производимых силами безработных. Приложение к отчету Исполнительной комиссии общественных работ от 14 декабря 1906 г. // Известия... 1907. № 2. С. 269–270.

Петербургская городская дума назначала только технических руководителей работ, все остальные вопросы управления решались самими безработными. Наблюдение за «трезвым поведением, соблюдением порядка на работах и прогулами» возлагалось на депутатов Совета безработных. Очередность поступления безработных на общественные работы определял Совет безработных самостоятельно. Заявки на рабочих поступали в Исполнительный комитет, который распределял их по районам. По постановлению общегородского Совета безработных, вне очереди на общественные работы принимались все оставшиеся без работы члены I Петербургского совета рабочих депутатов, выборные и уполномоченные, уволенные с заводов за свою деятельность, и все безработные, относительно которых имелись мотивированные ходатайства работающих депутатов того или иного района [6, с. 156–158].

Общественные работы 1906–1908 гг. в Петербурге не смогли полностью решить проблему занятости, в них приняли участие не более четверти зарегистрированных в июне 1906 г. безработных. Тем не менее это были первые в истории России общественные работы для безработных, которые помогли смягчить остроту проблемы. По своему размаху они намного превзошли аналогичные работы, имевшие место в практике европейских городов. Так, во Франции на эти цели в 1890–1895 гг. выделялось в среднем по 368 тыс. руб. в год, в 1902 г. — 625 тыс. руб. Петербургская городская дума только в течение 1906–1907 гг. отпустила на общественные работы около 2,5 млн руб. [6, с. 135–136]. С учетом продовольственной помощи (около 380 тыс.) и квартирных пособий (более 133 тыс. руб.) на поддержку безработных рабочих Петербурга в 1906–1908 гг. Городская дума израсходовала более 3 млн руб.<sup>1</sup> Собственные денежные сборы Совета безработных составляли от 4 до 8 тыс. руб. в месяц, а все рабочие профессиональные союзы Петербурга с октября 1905 по март 1907 г. смогли выделить в пользу безработных всего около 8 тыс. руб. [7, с. 132].

После разгрома Петербургского совета безработных полицией осенью 1907 г. В.С. Войтинский по горячим следам написал историю Совета, которая увидела свет уже после смерти автора в Нью-Йорке в 1969 г. [6]. Автор располагал архивом Исполнительного комитета Совета безработных, поэтому его книга основана на документах и по сей день не утратила научного значения.

По конспиративным соображениям Войтинский не смог назвать имен участников движения безработных, но подробно описал как деятельность организации с момента зарождения и до разгрома полицией, так и опыт петербургских общественных работ. Анализируя последние с позиций экономиста, автор обращал внимание не только на социально-политические аспекты, но и на техническую и финансовую стороны организации работ. Он отметил противоречивый характер решения проблемы занятости. Требование Городской думы повысить производительность труда и обеспечить рентабельность в данном конкретном случае вступало в противоречие с главной целью общественных работ: занять на них как можно больше безработных. Поэтому очень важно было выдерживать баланс между целями организации безработных и теми затратами, которые могло допустить городское самоуправление для реализации конкретных проектов.

Войтинский писал не только о достижениях, но очень подробно анализировал неудачи и промахи, не скрывал случаев расхищения средств, воровства, прогулов, пьянства, коррупции в рядах депутатского корпуса Совета безработных, их неспособности в ряде случаев навести должный порядок. Сочувствуя бедственному положению безработных, автор нарисовал яркие картины, свидетельствовавшие о крайне негативном влиянии безработицы на личность рабочего, приводившем к е

<sup>1</sup> Сведения Комиссии о безработных Петербургской городской думы // ЦГИА СПб. Ф. 513. Оп. 1. Д. 310. Л. 116.

деформации: страх, отчаяние, озлобленность, подозрительность, депрессия, пренебрежение моральными нормами, различные формы девиантного поведения [6, с. 110–111].

Безысходность ситуации многих толкала на самоубийства. Их рост в Петербурге в 1906 г. по сравнению с 1905 г. составил 193,8%, причем пик самоубийств пришелся на весенние месяцы — апрель и май<sup>1</sup>. Безработица служила питательной средой для роста преступности. За первые пять месяцев 1906 г. по сравнению с тем же периодом предшествующего года количество грабежей в Петербурге возросло на 68%, краж — на 12%, краж со взломом — на 131%<sup>2</sup>. По данным «Петербургской газеты», которая ссылалась на официальные сведения, только в октябре и ноябре 1906 г. в Петербурге были ограблены 180 казенных винных лавок, один склад, семь транспортов и восемь сборщиков, а также совершено еще 58 неудачных покушений на казенные винные лавки. Общий ущерб от этих грабежей составил свыше 73 тыс. руб.<sup>3</sup>

Волна преступности в городе достигла пика летом и во второй половине 1906 г. Небывалое распространение получили немотивированные преступления — хулиганство. Шпана не давала прохода добропорядочным обывателям не только на окраинах города, но и в центре. Хулиганы сделались настоящими хозяевами улиц, даже на Невском проспекте в ночное время жители предпочитали не покидать своих домов [23, р. 72–73, 77–85].

Многие рабочие считали главными виновниками многочисленных увольнений представителей заводских администраций. С первых месяцев 1906 г. участились случаи физической расправы над ними вплоть до убийств начальников заводов [12, с. 43]. В 1907 г. членам Петербургской городской управы рассылались письма от безработных угрожающего содержания. Жители Гавани, где располагалась самая крупная площадка общественных работ, все чаще стали подвергаться насилию и грабежам со стороны безработных. В начале мая силой были задержаны безработными члены Комиссии общественных работ, прибывшие в Галерную гавань для переговоров, и отпустили их только после обещания уплатить безработным «по справедливости»<sup>4</sup>. 19 мая там же во время осмотра думской Комиссией земельных работ эсерами-максималистами были убиты технические руководители общественных работ инженеры В. А. Берс и Д. К. Ньюберг<sup>5</sup>. Работы в Галерной гавани тут же были остановлены, а члены Комиссии общественных работ в испуге подали в отставку. Однако 21 мая Городская управа, увидев основную причину убийства инженеров в их стремлении добиться рентабельности земельных работ, приняла решение продолжать работы на началах благотворительности<sup>6</sup>.

В такой экстремальной обстановке, которую за чередой политических событий часто игнорируют исследователи Первой русской революции, приходилось работать руководителям Совета безработных и Городской думы. Самое трудное и самое важное, что удалось сделать нелегальной рабочей организации, — это сплотить

<sup>1</sup> Статистический ежегодник Санкт-Петербурга за 1906 г. СПб., 1913. С. 38.

<sup>2</sup> Циркуляр петербургского градоначальника В. Ф. фон дер Лауница приставам от 17 июля 1906 г. // ЦГИА СПб. Ф. 569. Оп. 18. Д. 8. Л. 13.

<sup>3</sup> Петербургская газета. 1906. 13 декабря.

<sup>4</sup> Заявление жителей Гавани помощнику петербургского градоначальника О. И. Вендорфу от 11 июля 1907 г. // ЦГИА СПб. Ф. 1648. Оп. 1. Д. 255. Л. 421–421 об.; Петербургская газета. 1907. 22 апреля; Петербургская хроника. 1907. 6 мая. № 3/4. С. 52.

<sup>5</sup> Записка о деятельности максималистов, составленная на основе полицейских документов // ГАРФ. Ф. 102. ДП, ОО. 1906-1. Д. 20. Ч. 12. Л. 48 об.

<sup>6</sup> Протокол заседания соединенного присутствия Петербургской городской управы и Исполнительной комиссии общественных работ от 21 мая 1907 г. // ЦГИА СПб. Ф. 513. Оп. 1. Д. 311. Л. 335–335 об.

разрозненные толпы безработных и удержать их от стихийных проявлений протеста, к которым всегда склонны отчаявшиеся люди. В отличие от Петербурга, Московский совет безработных не справился с этой задачей. Общественные работы в районе Калитниковского кладбища, предпринятые Московской городской управой, продолжались всего один месяц и были прекращены в связи с тем, что безработные выразили свое недовольство условиями работ полным уничтожением оборудования, рабочего инвентаря и расхищением строительных материалов<sup>1</sup>.

Войтинский трезво оценивал ситуацию и как большевик-революционер отмечал: «С этой армией *нельзя было победить*, но, с другой стороны, эту армию *нельзя было покинуть*» [6, с. 97]. Главной политической заслугой руководимого им Петербургского совета безработных Войтинский считал то, что ему удалось предотвратить стихийную вспышку возмущения безработных, дать людям надежду и удержать их от открытого выступления весной 1906 г., когда эта угроза действительно была реальной [11, с. 86].

В условиях острого политического противостояния Совет выполнял роль посредника между безработными и левыми гласными Городской думы, которые обеспечивали финансовую помощь безработным и служили прикрытием для нелегальной рабочей организации, сумевшей удержаться в рамках экономической борьбы, несмотря на то, что в ее руководстве преобладали сторонники революционных партий. Правительство терпело ее существование, тем самым признавая ее полезность для стабилизации ситуации в столице. Но как только проблема занятости потеряла свою остроту, Петербургский совет безработных в октябре 1907 г. был разогнан, общественные работы в 1908 г. свернуты, а правительство перешло к привычным репрессивным полицейским способам контроля за ситуацией. Правительство не сделало из опыта борьбы с безработицей в Петербурге надлежащих выводов и до Революции 1917 г. не предприняло никаких попыток создания законодательной базы для решения проблемы занятости.

Особенность борьбы с безработицей в Петербурге в 1906–1908 г. заключалась в том, что проблема занятости решалась не только в период экономического кризиса, но и в обстановке острого революционного противостояния. Участие в этом процессе на главных ролях нелегальной рабочей организацией было уникальным явлением в мировой практике борьбы с безработицей и не имело аналогов ни до, ни после Революции 1905–1907 гг.

Изучение этого опыта по-прежнему актуально и необходимо как для понимания тех глубинных процессов, которые подвели российское общество к Октябрю 1917 г., так и для осмысления мировой практики защиты населения от безработицы. Пользуясь современными достижениями социального страхования стран Европы и США, следует помнить, что в их основе лежит крупица и нашего отечественного опыта, возвращающаяся теперь к нам кружным путем.

К опыту Петербургского совета безработных В.С. Войтинский обращался на протяжении всей своей долгой жизни, используя его на благо народов мира. Те представления о праве каждого члена общества на социальную защищенность, которые широко были распространены не только среди рабочих, но и в самых широких кругах российского общества начала XX в., которые толкали одних к благотворительности, а других к революционному действию, живы и поныне. Их игнорирование может привести только к одному результату — повторению печального исторического опыта.

Поднятые в статье проблемы имеют серьезную исследовательскую перспективу, поскольку русскому читателю и сегодня почти неизвестны научные работы

<sup>1</sup> Извлечения из отчета Московской городской управы... // Известия... 1907. № 8. С. 1460–1461.

Войтинского-экономиста, изданные за рубежом после 1921 г., также как и его практическое участие в решении проблем занятости в странах Западной Европы и США.

## Литература

1. *Арская Л. П.* Общественные работы против безработицы: исторический опыт и идеи // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. Т. 5. № 16 (49). С. 81–84.
2. *Богданов С. В.* Безработица в истории России XX века : дис. ... канд. ист. наук. Курск, 2002.
3. *Богданов С. В., Пашин В. П.* Государство и безработица в России: 1900–2000. Курск : Курский гос. техн. университет, 2004.
4. *Бондаревская Т. П.* Петербургский комитет РСДРП в революции 1905–1907 гг. Л. : Лениздат, 1975.
5. *Войтинская Э. С.* Предисловие // Войтинский В. С. Петербургский совет безработных, 1906–1907 гг. Нью-Йорк, 1969.
6. *Войтинский В. С.* Петербургский совет безработных: 1906–1907 гг. Нью-Йорк, 1969.
7. *Второй период революции: 1906–1907 гг.* М. : АН СССР, 1963. Январь-июнь 1907 г. Кн. 1.
8. *Дмитриев А. Л.* В. С. Войтинский и математическая школа в политической экономии: первые шаги (к 110-летию издания книги «Рынок и цены») // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2016. № 3. С. 95–108.
9. *История русской экономической мысли.* Т. 3. Ч. 1. М. : Мысль, 1966.
10. *Михайлов Н. В.* Безработные и российское общество в 1905–1907 гг. // Историк и революция : Сб. статей к 70-летию со дня рождения О. Н. Знаменского / отв. ред. Н. Н. Смирнов. СПб. : Дмитрий Буланин, 1999. С. 53–60.
11. *Михайлов Н. В.* В. С. Войтинский и петербургские рабочие в годы Первой российской революции // Интеллигенция и российское общество в начале XX в. : Сб. статей / отв. ред. Т. М. Китанина. СПб., 1996. С. 68–97.
12. *Михайлов Н. В.* Совет безработных и рабочие Петербурга в 1906–1907 гг. М. ; СПб. : Изд. центр ИРИ РАН, 1998.
13. *Михайлов Н. В., Розина О. В.* Войтинский Владимир Савельевич // Отечественная история: История России с древнейших времен до 1917 г.: Энциклопедия. М. : БРЭ, 1994. Т. 1. С. 438.
14. *Нардова В. А.* Городское самоуправление в России во второй половине XIX — начале XX в.: власть и общество. СПб. : Лики России, 2014.
15. *Нардова В. А.* Петербургская городская дума. 1846–1918. СПб. : Лики России, 2005.
16. *Ненароков А. П.* Экономические взгляды В. С. Войтинского // Россия XXI. 2005. № 6. С. 160–162.
17. *Распоряжение* петербургского градоначальника В. Ф. фон дер Лауница полицмейстеру IV отделения В. Ф. Галле от 1 марта 1906 г. // Второй период революции: 1906–1907 гг. М. : АН СССР, 1957. Ч. 1. Кн. 1.
18. *Розина О. В.* Положение и борьба безработных рабочих Петербурга и Москвы в годы Первой российской революции : дис. ... канд. ист. наук. М., 1985.
19. *Розина О. В.* Рабочие фабрик и заводов Петербурга и Москвы во главе движения безработных (1905–1907) // Вопросы гегемонии пролетариата в освободительном движении России периода империализма. Межвузовский сб. научных трудов. М. : МГЗПИ, 1988. С. 55–67.
20. *Савин В. А.* Вклад отечественных ученых в мировую экономическую науку // Российский внешнеэкономический вестник. 2006. № 8 (август). С. 9–10.
21. *Тютюкин С. В.* Июльский политический кризис 1906 г. в России. М. : Наука, 1991.
22. *Bibliography of the Writings of W. S. Woytinsky / E. S. Woytinsky.* Washington, 1961.
23. *Neuberger Joan.* Hooliganism. Crime, Cultur, and Power in St. Petersburg, 1900–1914. Berkeley, Los Angeles, London : University of California Press, 1993.
24. *“So Much Alive”: The Life and Work of Wladimir S. Woytinsky / ed. by Emma S. Woytinsky.* New York : Vanguard Press Inc., 1962.
25. *Woytinsky W. S.* Stormy Passage: A Personal History Through Two Russian Revolutions to Democracy and Freedom: 1905–1960. New York : Vanguard Press Inc., 1961.

**Об авторах:**

**Михайлов Николай Васильевич**, старший научный сотрудник Санкт-Петербургского института истории Российской академии наук (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук; info@spbiiran.ru

**Чернецкая Татьяна Станиславовна**, доцент кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук; chernetskaya-ts@ranepa.ru

**Чубинская-Надеждина Светлана Викторовна**, доцент кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; chubinskaya-sv@ranepa.ru

**References**

1. Arskaya L. P. Public works against unemployment: historical experience and ideas // National interests: priorities and security [Natsional'nye interesy: priorityty i bezopasnost']. 2009. Vol. 5. N 16 (49). P. 81–84. (In rus)
2. Bogdanov S.V. Unemployment in the history of Russia of the XX century. PhD Dissertation. Kursk, 2002. (In rus)
3. Bogdanov S.V., Pashin V.P. State and unemployment in Russia: 1900–2000. Kursk: Kurskii gos. tehn. universitet, 2004. (In rus)
4. Bondarevskaya T.P. Petersburg Committee of the RSDLP in the revolution of 1905–1907. L.: Lenizdat, 1975. (In rus)
5. Voitinskaya E. S. Preface // Voitinsky V.S. Petersburg Council of the unemployed, 1906–1907. New York, 1969. (In rus)
6. Voitinsky W.S. Petersburg Council of the unemployed: 1906–1907. New York, 1969. (In rus)
7. The Second period of the revolution: 1906–1907. M. : AN SSSR, 1963. January-June 1907, Book 1. (In rus)
8. Dmitriev A.L. W.S. Voitinsky and the mathematical school in political economy: the first steps (to the 110th anniversary of the publication of the book "Market and prices") // Bulletin of the Saint Petersburg University. [Vestnik Sankt Peterbugskogo universiteta]. Economy. 2016. N 3. P. 95–108. (In rus)
9. History of Russian economic thought. M. : Mysl', 1966. Vol. 3. P. 1. (In rus)
10. Mikhailov N.V. Unemployed and Russian society in 1905–1907 // Historian and revolution: Collection of articles on the 70th anniversary of the birth of O. N. Znamensky / ed. N. N. Smirnov. SPb. : Dmitrii Bulanin, 1999. P. 53–60. (In rus)
11. Mikhailov N.V. W.S. Voitinsky and Petersburg workers during the First Russian revolution // Intelligentsia and Russian society at the beginning of the twentieth century: Collection of articles / ed. by T.M. Kitanina. SPb., 1996. P. 68–97. (In rus)
12. Mikhailov N.V. Council of the unemployed and workers of St. Petersburg in 1906–1907. SPb. : Publishing house of the IRI RAS, 1998. (In rus)
13. Mikhailov N.V., Rozina O.V. Voitinsky Vladimir Savelevich // Russian history: the History of Russia from ancient times to 1917: encyclopedia. M. : BRE, 1994, Vol. 1. P. 438. (In rus)
14. Nardova V.A. Urban self-government in Russia in the second half of the XIX — early XX century: power and society. SPb. : Liki Rossii, 2014. (In rus)
15. Nardova V.A. Petersburg city Duma. 1846–1918. SPb. : Liki Rossii, 2005. (In rus)
16. Nenarokov A.P. Economic views of W.S. Voitinsky // Russia XXI [Rossiya XXI]. 2005. N 6. P. 160–162. (In rus)
17. Order of the St. Petersburg mayor V.F. von der Launitz to the police chief of the IV Department V.F. Halle from March 1, 1906 // The Second period of the revolution: 1906–1907. M. : AN SSSR, 1957. P. 1. B. 1. (In rus)
18. Rozina O.V. The Situation and struggle of unemployed workers in St. Petersburg and Moscow during the First Russian revolution. PhD Dissertation. M., 1985. (In rus)
19. Rozina O.V. Workers of factories and plants of St. Petersburg and Moscow at the head of the movement of the unemployed (1905–1907) // Questions of the hegemony of the proletariat in the Russian liberation movement of the imperialist period. Intercollegiate collection of scientific works. M. : MGZPI, 1988. P. 55–67. (In rus)
20. Savin V.A. Contribution of Russian scientists to the world economic science // Russian foreign economic Bulletin [Rossiyskii vnesheekonomicheskii vestnik]. 2006. N 8 (August). P. 9–10. (In rus)

21. Tyutyukin S.V. July political crisis of 1906 in Russia. M. : Nauka, 1991. (In rus)
22. Bibliography of the Writings of W. S. Woytinsky / prepared by Emma S. Woytinsky. Washington, 1961.
23. Neuberger Joan. Hooliganism. Crime, Culture, and Power in St. Petersburg, 1900–1914. Berkeley, Los Angeles, London : University of California Press, 1993.
24. “So Much Alive”: The Life and Work of Wladimir S. Woytinsky / ed. by Emma S. Woytinsky. New York : Vanguard Press Inc., 1962.
25. Woytinsky W.S. Stormy Passage: A Personal History Through Two Russian Revolutions to Democracy and Freedom: 1905–1960. New York : Vanguard Press Inc., 1961.

***About the authors:***

**Nikolay V. Mikhailov**, Senior researcher at the Saint Petersburg Institute of history of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in History; info@spbiiran.ru

**Tatyana S. Chernetskaya**, Associate Professor at the Chair of Economics of Faculty of Economics and Finance of North-Western Institute of Management, Branch of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in History; chernetskaya-ts@ranepa.ru

**Svetlana V. Chubinskaya-Nadezhkina**, Associate Professor at the Chair of Economics of Faculty of Economics and Finance of North-Western Institute of Management, Branch of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics; chubinskaya-sv@ranepa.ru

# К вопросу о литературной репутации и роли СМИ в ее формировании

## (на материале прозы Л. Андреева)

*Шишкина Л. И.*

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

### РЕФЕРАТ

В данной статье рассматривается актуальная для сегодняшней литературоведческой науки проблема литературной репутации в контексте современной репутационной теории. Среди многочисленных аспектов, в совокупности создающих публичный образ писателя, преимущественное внимание уделяется роли медиа. На основе анализа рецепции одного из самых характерных произведений показывается, как современная пресса способствовала созданию «феномена» Леонида Андреева.

*Ключевые слова:* репутациология, литературная репутация, пресса, медиа, публичный образ, социальный статус

**Для цитирования:** Шишкина Л. И. К вопросу о литературной репутации и роли СМИ в ее формировании (на материале прозы Л. Андреева) // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 177–186.

## On the Issue of Literary Reputation and the Role of the Media in Its Formation (Based on the Prose of Leonid Andreev)

*Lidia I. Shishkina*

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

### ABSTRACT

This article examines the problem of literary reputation, which is urgent for today's literary science, in the context of modern reputation theory. Among the many aspects that together create a public image of the writer, the main focus is on the role of the media. Based on the analysis of the reception of one of the characteristic works, it is shown how the modern contributed to the creation of the "phenomenon" of Leonid Andreev.

*Keywords:* reputationology, literary reputation, media, press, public image, social status

**For citing:** Shishkina L. I. On the Issue of Literary Reputation and the Role of the Media in Its Formation (Based on the Prose of Leonid Andreev) // Administrative consulting. 2020. N 12. P. 177–186.

---

В сфере современного научного знания истоки «репутационной» теории связывают с концепцией социальной стратификации, сформулированной в середине XX в. американским социологом и социальным антропологом Уильямом Ллойдом Уорнером (W.L. Warner). Суть ее, изложенная в ряде работ ученого [11], заключалась в том, что классовая принадлежность людей устанавливалась, исходя из оценки их статуса другими членами общности, то есть их сложившейся репутации. Модель стратификации общества по Уорнеру, определяющая позицию личности в социальной структуре такими характеристиками, как уровень образования, род занятий, происхождение, величина состояния и доход, и предложенное в соответствии с этим

выделение шести социальных классов (высший-высший, высший-средний, высший-низший, низший-высший, низший-средний и низший-низший) не утратила своей актуальности и широко используется в социологии и политологии.

В настоящее время сложилось понимание репутации как закрепившегося устойчивого мнения, социальной оценки личности, как ее своеобразное публичное репутационное. Репутационный подход, зачастую конкретизированный как проблема профессиональной и деловой репутации, становится важнейшим трендом, прежде всего, в экономике и бизнесе. Репутация является предметом социальных, управленческих и технологических наук. Актуальность подобного подхода подтверждает возникновение нового термина «репутациология» как выражение претензии на некую самостоятельную область научного знания, изучающей закономерности формирования и управления деловой репутацией юридических и физических лиц [4, с. 219–221]. Начиная с 2008 г. в Москве выходит международный научный журнал с аналогичным названием и весьма пестрым и разнородным содержанием.

Сегодня «репутационный» подход вышел за рамки социологического знания. Проблема *литературной репутации* стала одной из последних тенденций современного литературоведения. При этом будет нелишним напомнить, что в данной области постановка вопроса была обозначена гораздо раньше. В 1928 г. в Москве в издательстве «Никитинские субботники» вышла книга историка литературы И. Н. Розанова «Литературные репутации», наметившая основы новой области научного изучения — теории и истории литературных репутаций. По мысли ученого, первая должна была заняться «исследованием факторов литературного успеха, вторая — изучением фактов в исторической последовательности, выяснением их социологических причин» [8, с. 16]. Несмотря на то, что идеи Розанова нашли сочувственный отклик у молодых ученых, в дальнейшем ставших мэтрами отечественного литературоведения, — Б. Эйхенбаума и Ю. Тынянова, — данное научное направление развития не получило. Лишь в последнее десятилетие проблема литературной репутации стала предметом пристального внимания отечественных и зарубежных филологов. Это было связано с тем, что в науке о литературе, в противовес преобладающему структурализму, все большую популярность обретает так называемый «рецептивный» подход, подразумевающий не имманентный анализ текста, но его восприятие всеми участниками литературного процесса: современниками, читателями и критиками, в результате чего происходит формирование устойчивого *публичного образа писателя*.

В свое время Розанов отмечал: «В настоящий момент особенное внимание привлекает вопрос о взаимоотношениях писателей с читателем, проблема критики как *посредника* (курсив мой — Л. Ш.) между ними» [8, с. 16]. При этом следует отметить, что критические выступления появлялись на страницах газет и журналов, как правило, имевших определенную общественную и эстетическую позиции в глазах общественности (также своего рода репутацию), рупором которой и становился критик. Поэтому можно утверждать, что посредником между читателем и писателем, играющим важную, а зачастую, и определяющую роль в создании его репутации — публичного образа, становятся именно средства массовой информации. Эта проблема и является предметом данной статьи.

В историко-литературном контексте репутационный подход представляется наиболее оправданным при исследовании литературы так называемого Серебряного века — литературы рубежа XIX–XX вв. Это объясняется общекультурными процессами: демократизацией литературной жизни, «массовизацией» читательской аудитории, бурным развитием журналистики: появлением огромного количества журналов различного направления и массовой газетной периодики, как столичной, так и провинциальной. В это время каждый «толстый» журнал обязательно имел в своей структуре литературно-критический отдел с постоянными рубриками и посто-

янными авторами — обозревателями и критиками. Среди прочих можно выделить, например, «Критические очерки» В. П. Буренина («Новое время»), «Критические наброски» С. Адрианова («Вестник Европы»), «Критические заметки» А. Богдановича («Мир Божий») и В. Кранихфельда в «Современном мире», «Литературный дневник» З. Гиппиус, который она вела в журналах «Весы» и «Новый путь».

Еще большим влиянием на формирование массового мнения обладала газета. Литературно-критические отделы имели не только многотиражные центральные газеты, такие как: «Новое время», «Русское слово», «Речь», «Русь», «Биржевые ведомости», «Слово» и т. д., но и провинциальные: «Одесские новости» и «Одесское обозрение», «Киевские вести», «Волжское слово», «Северный вестник», «Астраханский листок», «Тульская молва», «Красноярец», «Восточное обозрение»; этот перечень можно продолжать долго. В них пробовали свое перо многие впоследствии получившие известность литераторы, литературные критики (например, К. И. Чуковский) и даже политические деятели (Л. Д. Троцкий). Газеты живо откликались на появление литературной новинки, давая анонсы, интервью и развернутые статьи.

Диалог писателя с общественностью, представленной современной прессой, проблема «обратной связи» между писателем и газетно-журнальным миром актуализируется уже в конце XIX в. Именно журналистика создала в свое время пресловутый миф о Чехове как о писателе, у которого нет мировоззрения. С легкой руки авторитетного идеолога и критика Н. К. Михайловского, озглавившего свою статью о Чехове «Холодная кровь», утвердилась идея о художественном равнодушии писателя, неприемлемом для традиции русской литературы. Именно пресса тиражировала одиозное высказывание представителя народнических кругов А. М. Скабичевского, что Чехову за отсутствием мировоззрения суждено умереть под забором.

В начале XX в., когда массовизация общественного сознания усиливается, влияние прессы в формировании устойчивого имиджа писателя становится несравнимо более значимым. Именно тогда начинается процесс, достигший своего апогея в наши дни, когда писатели из недоступных обитателей литературного Олимпа, властителей дум и учителей жизни превращаются в медиаперсон, обретают кратковременный статус «звезды», становясь «рабами» текущего момента и настроения, а «массового человека» интересует не столько их произведения, сколько их личная жизнь и связанные с ними скандалы.

Процесс создания литературной репутации, проблема обратной связи автора и читателя, роль СМИ в этом процессе особенно наглядно проявляется в формировании так называемого феномена Леонида Андреева — писателя, завоевавшего в первые десятилетия XX в. не просто литературный успех, но приобретшего неслыханную славу с ее неизменными атрибутами — шумихой, бранью, кривотолками и скандалами.

Репутация, как правило, состоит из комплекса стереотипов о конкретном лице. Поражает многообразие оценок, из которых складывалась литературная репутация Андреева, присутствующих как в сфере научного знания, так и в области массового читательского сознания. В рамках литературной системы сущностными для писателя стали следующие статусы: «новатор в области драматургической формы», «неореалист», «парасимволист», «предтеча мирового экспрессионизма», «несомненный экзистенциалист», «фантастический реалист», «художник предавангарда» — таков перечень, далеко не полный, с помощью которого исследователи пытались охарактеризовать своеобразие художественного метода и место писателя в русской и мировой литературе.

Одновременно с этим существовал и другой набор характеристик, не менее разноплановый, ориентированный на рецепцию его творчества массовым сознанием и сформированный современным писателю газетно-журнальным контентом.

В данном случае репутация составлялась из следующих статусов, содержащих как положительные, так и отрицательные коннотации: «барометр своего времени», «социально злободневный писатель», «писатель-гуманист», «писатель-философ», «психолог и психиатр русского общества» и — одновременно с этим: «модный/успешный автор», «декадент и вырожденец», «некультурный писатель», «певец ужасов и кошмаров», «обладатель больших гонораров» и т. д.

Репутационный подход к творчеству Андреева был заявлен в монографии Г. Н. Боевой [2]. Утверждая, что «феномен Леонида Андреева» стал результатом не только яркого своеобразия поэтики писателя, но и читательского восприятия его произведений, она показала, что формирование репутации стало результатом взаимодействия писателя и читателя в ситуации культуры модерна с характерным для него феноменом массовой культуры. В то же время сомнительным представляется высказанный исследовательницей тезис о сознательных PR-стратегиях Андреева по отношению к массовому читателю, о продуманном выстраивании собственного успешного образа на основе игры на стереотипах массового сознания и использования «пограничных» и «табуированных» тем.

Действительно, Андреев в юности, как и многие другие в этом возрасте, мечтал о славе. Характерна запись, сделанная в августе 1891 г. в его дневнике: «Я хочу быть известным, хочу приобрести славу, хочу, чтобы мне удивлялись, чтобы преклонялись перед моим умом и талантом» [1, с. 62]. Провинциальный гимназист неполных двадцати лет, начитавшийся Гартмана и Шопенгауэра, претендует на то, чтобы стать разрушителем основ современной жизни, ниспровергателем «тех фикций, которыми человечество до сих пор поддерживало себя» [1, с. 63].

Разумеется, Андреев, как и все пишущие, ревниво относился к своему успеху и всегда чутко прислушивался к оценкам своего творчества. Подтверждением озабоченности писателя своей репутацией служит тот факт, что он, пожалуй, как никто из современников, следил за приемом своих произведений публикой и критикой, многие годы являясь абонентом «Бюро газетных вырезок» [6, с. 2]. Но статус «модного писателя» вряд ли был предметом его устремлений, а публичность не столько радовала его, сколько тяготила. Незадолго до смерти, подводя итоги своей литературной судьбы, он с беспощадной горечью писал в дневниках, что стал рабом своего читателя, постоянно прислушиваясь к тому, хорошо ли его принимают. «Все во мне стонет от рабства и цепей, я ненавижу читателя, я хочу вернуться к дням моей прежней свободы — и, как заклятый, снова и снова ввергаюсь в публичность», — такова запись от 20 августа 1918 г. [1, с. 41].

Вряд ли литературная репутация может быть результатом целенаправленных действий самого литератора. Репутация — это оценка со стороны, мало зависящая от самого автора. В случае Андреева именно пресса сыграла определяющую роль в создании его оглушительной популярности: о нем сочинялись фельетоны и анекдоты, он становился объектом шаржей и карикатур, в газетах регулярно печатались интервью с писателем, где журналисты интересовались его мнением о злободневных событиях, беззастенчиво вторгались в бытовую жизнь, в подробностях описывая, например, знаменитый своей оригинальностью финляндский дом Андреева, построенный по образцу замка герцога Лоренцо из его символистской драмы «Черные маски». Помещались многочисленные фотографии, создававшие образ писателя, погруженного в разгадывание вечных тайн бытия и бездн человеческой природы. «Вот он сидит в сосредоточенной позе за письменным столом... со скорбно поставленными своими удивительными глазами»<sup>1</sup>, — отмечал один из современников в заметке «Трагедия „модного“ писателя».

<sup>1</sup> Садко [Блюм В. И.]. Трагедия «модного» писателя // Нижегородский листок. 1909. 4 окт. № 271. С. 3.

Король фельетона, главный редактор журнала «Сатирикон» Аркадий Аверченко посмеялся над избыточной славой Андреева, созданной прессой, в фельетоне «Проклятие»: в обеих столицах мечутся интервьюеры, желая знать об отношении Андреева к Мессинскому землетрясению, к великому старцу Льву Толстому, к прославленному бельгийцу Морису Метерлину... Измученный назойливым вниманием газетчиков Петербурга, Андреев инкогнито бежит в Москву в надежде укрыться и отдохнуть. Все напрасно: московские барышни, узнав своего кумира, бесцеремонно его разглядывают и обсуждают; в газетах он встречает репортажи о своих путешествиях, которых не совершал, и собственные суждения о стихах поэтов, которых не читал. Отчаяние гонит несчастного в кинематограф, где «крутят» сенсационную ленту «Леонид Андреев у себя на даче». Андреев отваживается на обратный путь, о чем намеревается известить жену, но на почте его ждет новый удар: ему предлагают свежий выпуск почтовой открытки с изображением портрета... Леонида Андреева [5, с. 481–482].

Именно СМИ выстраивали практически всем произведениям Андреева в пору его славы развернутую PR-кампанию по классическим законам современного рекламного рынка: сначала сообщалось о творческом замысле, потом появлялась информация о работе над произведением, затем неоднократно, с перепечаткой в провинциальных газетах, анонсировалось его содержание и т. д. В качестве примера можно привести предысторию издания одного из самых знаменитых произведений Андреева «Рассказа о семи повешенных». Еще до его публикации (в майской книжке альманаха «Шиповник» за 1908 г.) в столичной и провинциальной прессе появляются сообщения о работе Андреева над новым произведением, которое именуется то «Казни», то «Семь повешенных». Так, газеты «Русь» и «Последние новости» от 10 (24) марта информировали: «Леонид Андреев в настоящее время занят отделкой только что набросанного им рассказа „Казни“, в котором он в реалистических тонах дает психологию людей перед казнью»<sup>1</sup>. Возбуждал читательский интерес и язвительный комментарий черносотенного «Русского знамени»: «Известный своими богохульными сочинениями писатель Л. Андреев <...> „занят отделкой новой повести“. <...> Проверка душевных ощущений человекоубийц, грабителей и других насильников. Жаль, что в этом рассказе не фигурируют лица, убитые этими «приговоренными к смерти политическими и ссыльными». <...> Такие рассказы не с руки Андреевым, и такой товар не котируется на „освободительном“ рынке»<sup>2</sup>. В конце марта газеты сообщили о завершении работы и дали оценки, предваряющие прием произведения читательской аудиторией: «Лица, имевшие возможность познакомиться с рукописью, говорят, что по силе впечатления повесть Леонида Андреева значительно выше «Казни Тропмана» Тургенева и «Последних дней осужденного» Виктора Гюго»<sup>3</sup>. Наконец, в апреле появляется информация о печатании повести в ближайшем номере альманаха «Шиповник»<sup>4</sup>.

Кроме того, еще до публикации Андреев неоднократно выступал с «Рассказом» на литературных чтениях. Впервые он был прочитан 5 апреля 1908 г. на петербургской квартире Андреева на Каменноостровском проспекте, о чем тут же проинформировали газеты, дав целый спектр положительных отзывов авторитетных слушателей<sup>5</sup>. Вторичное чтение состоялось в Орле, где общественность города устроила вечер в честь десятилетнего юбилея творческой деятельности своего земляка<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Последние новости. 1906. № 43. С. 4.

<sup>2</sup> Русское знамя. СПб. 1908. 12 марта. № 59. С. 4.

<sup>3</sup> Русь. М., 1908. 25 марта. № 64. С. 5.

<sup>4</sup> Южный край. Харьков. 1908. 10 апр. № 9357. С. 5.

<sup>5</sup> Там же.; Измайлов А. Литературный Олимп. М., 1911. С. 291–292.

<sup>6</sup> Орловский вестник. 1908. 18 апр. № 102. С. 3.

Затем состоялось чтение в Ялте в узком кругу литераторов<sup>1</sup>. Каждое из этих событий становилось предметом газетных сообщений, содержавших восторженные оценки. Позднее правая печать с негодованием (но вполне справедливо) писала о широкой рекламной кампании, предшествовавшей появлению «Рассказа о семи повешенных».

Но есть и другая сторона проблемы. В научной литературе справедливо отмечено, что «репутация непосредственно зависит от требований времени и предпочтений публики» [7], этим временем обусловленных. Сама специфика андреевского творчества сыграла важнейшую роль в формировании его литературной репутации. Современники высоко ценили его творчество за острое чувство времени — катастрофического и эсхатологического, считая его книги выражением настроений эпохи. Так, один из «младших символистов» Г. Чулков утверждал: «Личность Андреева определительна для своей эпохи. <...> Была в Андрееве какая-то обреченность, какая-то гибель. Он был одним из немногих русских скитальцев <...> сыном своего времени <...> весь в предчувствии катастрофы» [9, с. 484].

Кроме того, Андреев стоял у истоков создания типа текстов, позднее названных У. Эко «открытым произведением», которое, представляя «как форма, законченная и замкнутая в своем строго выверенном совершенстве», предоставляет «возможности толковать себя на тысячи ладов», когда «любой человек привносит в этот процесс конкретную экзистенциальную ситуацию, свое вполне обусловленное чувственное восприятие, определенную культуру, вкусы, склонности, личные убеждения» [10, с. 27–28]. Андреевские произведения дают возможность рассматривать и осмысливать себя в разнообразных перспективах, когда они, по выражению У. Эко, «не переставая быть самими собой, являют все богатство аспектов и отголосков» [10, с. 28]. Отсюда многообразие медийных дискурсов, в которых фигурирует имя Андреева. Многие его произведения попадали в контексты, далекие от литературы — медицинский, педагогический, философский, социологический, религиозный.

Л. Е. Бушканец в своем исследовании литературной репутации Чехова справедливо заметила: «методология исследования формирования литературной репутации — это обращение к голосам современников» [3, с. 8]. В данной работе предлагается проследить, как газетно-журнальная периодика формировала репутацию Андреева, высвечивая разные грани образа автора, на примере рецепции повести «Красный смех».

Почему именно это произведение выбрано для анализа поставленной проблемы? «Красный смех» был написан в 1904 г. Андреев еще не стал признанным литературным мэтром, уставшим от славы. Всего шесть лет назад был напечатан его первый рассказ («Баргамот и Гараська», 1898), и всего три года, как вышел в свет первый сборник его рассказов (1901). Он еще находится в статусе молодого писателя, хотя известного и популярного, и репутация его — в стадии становления. Кроме того, «Красный смех» — одно из самых типичных экспрессионистских произведений писателя с характерной «леонидоандреевской» суггестивной манерой письма. Оно явилось откликом на русско-японскую войну и стало протестом против всякой войны. При этом свой протест писатель облек не в рационалистическую публицистическую форму, но представил войну как «безумие и ужас», как явление, противостоящее природным законам.

Какие же грани андреевского литературного имиджа высвечивает газетно-журнальная периодика на материале данного произведения?

В первую очередь, критики единодушно отметили актуальность произведения и его общественную значимость. «Произведение это стоит на грани изящной литературы и злободневной публицистики, поэтому оно является крупным вкладом не

<sup>1</sup> Одесское обозрение. 1908. 6 мая. № 130. С. 3.

только в русскую литературу, но и в русскую жизнь. Неустрашимая и беспощадная мысль Леонида Андреева облекла в потрясающие образы все те вопросы, которые властно захватили душу. Рецензент «Нижегородского листка» подтверждал, что произведение с такой чуткостью и страстью отозвавшееся на больной нерв современности, «не может не вспугнуть общественную совесть», и потому — «это не только литературно-художественное, но и общественное явление, такое же, как сама война или 9-е января»<sup>1</sup>. Н. Ашешов в популярном журнале «Образование» характеризовал «Красный смех» как «гневный пламенный памфлет против войны и всех ее ужасов», как «огненное слово, надрывным криком вырывающееся из возмущенной души»<sup>2</sup>. Подобных отзывов можно было бы привести десятки. Так формировалась репутационный статус: *Андреев — злостодневный писатель, «барометр времени»*.

Известный писатель П. Д. Боборыкин, отметив, что в повести Андреева «трепет, рыдает и бьется страждущая душа целого народа в годину небывалых испытаний», делал вывод: «Ни в одной беллетристике в Западной Европе за целых полвека вы не найдете ничего равного по страстному тону и силе, по глубине страдания за человека»<sup>3</sup>. Тем самым к образу писателя, реагирующего на самые большие вопросы современности, добавлялся еще один обертон: *Андреев — писатель-гуманист*.

Одновременно с этим в периодике отмечалось, что рассказ Андреева значим не только своей злостодневностью, он не исчерпывается протестом против войны, но ставит важнейшие философские проблемы. В частности, он стал художественной иллюстрацией набиравшей силу концепции кризиса европейской цивилизации. По утверждению современных мыслителей, кризис нашел выражение в крушении традиционных парадигм культуры Нового времени, с ее культом разума и прогресса. Газета «Русь» отмечала: «Война дала ему лишь новый материал для разработки вопроса о человеке и его „мысли“, над которым он работает уже давно. <...> Вдумываясь в войну, он видит, <...> до какой степени гордый человек, кичащийся своим умом, своей мыслью, своей логикой, бессилён, до какой степени он раб какой-то иной, пока еще не понятной ему силы, которая играет им по своему усмотрению»<sup>4</sup>. «Киевские отклики» характеризовали главную тему повести как «ужас неразрешимой мысли», «разрушение системы традиционных культурных ценностей»<sup>5</sup>. Эту тему подхватили и другие издания: когда <...> «прежние культурные законы разрушены, вся культура уничтожена — душа человека «вынуждена реагировать на безумие войны — красным смехом» («Наука и жизнь»)<sup>6</sup>; «„Красный смех“ — выражает недоумение и ужас культурной мысли перед иррационализмом войны», и тем самым говорит о гибели рассудочной цивилизации («Русская мысль»)<sup>7</sup>.

Некоторые рецензенты прямо называли Андреева писателем-философом. «Писателя в «Красном смехе», как и везде, интересует философская сторона жизни,<sup>8</sup> —

<sup>1</sup> *Ветринский Ч.* [Чешихин В. Е.]. «Красный смех». Сб. т-ва «Знание» за 1904 г. // Нижегородский листок. 1905. 23 февр. № 53. С. 2.

<sup>2</sup> *Ашешов Н.* Из жизни и литературы. Новое произведение Л. Андреева // Образование. 1905. № 2. Отд. II. С. 37.

<sup>3</sup> *Рутений* [Боборыкин П. Д.]. Литературное движение. «Красный смех» Л. Андреева // Русское слово. 1905. 1 марта. № 57. С. 1.

<sup>4</sup> Русь. 1905. 26 янв. № 19. С. 3.

<sup>5</sup> *Марганец Е.* Сб. «Знания». Книга третья. «Красный смех» Л. Андреева // Киевские отклики. 1905. 7 (20) мая. (№ 66).

<sup>6</sup> *Мович Л.* [Маркович Л. З.]. Летопись современной жизни и литературы: доктор Керженцев на войне // Наука и жизнь. 1905. Кн. 2. С. 882.

<sup>7</sup> *Треплев* [Смирнов А. А.]. Разоренная жизнь. Рассказы Л. Андреева с точки зрения жизненной эволюции // Русская мысль. 1905. № 6. Отд. 2. С. 1–23; 41–73.

<sup>8</sup> *Чуковский К.* Заметки читателя. «Красный смех» // Одесские новости. 1905. 28 янв. № 6546. С. 2.

утверждал в «Одесских новостях» К. Чуковский. «Андреев — не только художник настроения, он и художник мысли. <...> Он заставит вас проникнуть в глубь жизни. Он заставит вас увидеть все то важное, что заключено в кажущемся неважном. Хотя бы на час — он сделает вас философом»<sup>1</sup>, — писал М. Гельрот. Так, создавалась еще одна грань репутации: Андреев — *писатель-философ*.

Свою лепту в формирование репутации писателя внесли и специализированные медицинские журналы. По Андрееву, война — это нарушение общих законов человеческого и природного бытия, любая попытка осмыслить ее логически ставит человеческий разум на грань разрушения, и потому — «безумие войны так очевидно».

Исследование данной проблемы на материале газетных корреспонденций и журнальной аналитики о событиях русско-японской кампании показало, что феномен психического расстройства как характерной черты современной войны был не «выдумкой» писателя, но реальным фактом. В работах видных русских психиатров: А. И. Озеревецкого, М. О. Шайкевича, С. А. Суханова и других, публиковавшихся в специализированных журналах: «Обозрение психиатрии», «Русский врач», «Журнал им. С. С. Корсакова», «Военно-медицинский журнал», указывалось на то, что описание психологического состояния двух братьев — центральных персонажей «Красного смеха», с почти медицинской точностью воспроизводило анамнез большой психики искалеченного войной человека и почти дословно совпадало с характеристикой симптомов душевных заболеваний в научных статьях ученых и практикующих врачей<sup>2</sup>.

Таким образом, Андреев выступал в роли «психолога и психиатра» современного общества.

В своем восприятии и оценке современные газеты и журналы (так же, как и читатели) разделились на два лагеря: в одном (к которому принадлежала демократическая и либеральная пресса) появлялись восторженные и хвалебные отзывы, в другом (консервативном и откровенно черносотенном или противоположном по эстетической позиции) — статьи, резко порицавшие автора. Наиболее одиозным был отзыв известного критика «Нового времени» В. П. Буренина, который назвал «Красный смех» «плодом фантазии двух умалишенных», «картиной лубочного живописца», желающего нагромоздить на полотне как можно больше трупов с отрубленными руками, ногами, головами» и т. д. «Г. Андреев, очевидно, <...> хочет испугать читателей „до смерти“ кровавыми и мерзостными глупостями упадочной и припадочной фантазии. „Красный смех“ — это поистине литературная эпилепсия»<sup>3</sup>.

«Чувствуется сочиненность, вымученность, надуманность, и это производит тяжелое, болезненное впечатление»,<sup>4</sup> — писал Г. Петров. А. Измайлов назвал рассказ «психопатическим». Так начала выработываться репутация Андреева как «певца ужасов и кошмаров», опиравшаяся на растиражированную и ставшую расхожим штампом фразу Л. Н. Толстого: «он пугает, а мне не страшно»<sup>5</sup>.

Критик эстетического толка Ю. Айхенвальд, ставя Андрееву в укор якобы приущую его книгам «неизгладимую печать общедоступности», нарек писателя «виртуозом околесицы» и «мастером неправдоподобия», «поставщиком толпы», берущим у жизни заказы<sup>6</sup>. Так создавалась легенда о «некультурности» писателя, который

<sup>1</sup> Гельрот М. «Красный смех» // Самарканд. 1905. 1 марта. № 42. С. 2.

<sup>2</sup> Муромцев А. Психопатологические черты в героях Леонида Андреева. СПб., 1910. С. 72–80.

<sup>3</sup> Буренин В. П. Критические очерки // Новое Время. 1905. 4 февр. № 10387. С. 5.

<sup>4</sup> Старый Г. [Петров Г. С.]. Литературные очерки (Последние три сборника «Знания») // РС. 1905. 17 марта. № 73. С. 2.

<sup>5</sup> Смоленский Н. [Измайлов А. А.]. Леонид Андреев: критический очерк. М., 1905. С. 47.

<sup>6</sup> Айхенвальд Ю. Силуэты русских писателей. М., 1910. Вып. 3. С. 75.

«нагромождением ужасов», «красноречием дурного вкуса», «согласием на хаос», стремился потрафить низменным вкусам массового читателя.

Таким образом, формирование литературной репутации оказывалось сложным многоуровневым процессом, в котором играли роль и объективные историко-культурные тенденции эпохи, определявшие запросы читающей публики, и художественная индивидуальность автора, и — главное — современные медиа, выполнявшие роль посредника между литератором и общественностью. Литературная репутация Леонида Андреева складывалась из совокупности характеристик, из столкновения полярных оценок, представленных в газетно-журнальной периодике, игравшей на рубеже веков роль важнейшего регулятора читательского мнения.

## Литература

1. Андреев Л. С. О. С. Дневник (1914–1919). Письма (1917–1919). Статьи и интервью (1919). Воспоминания современников (1918–1919) / под ред. и со вступит. ст. Ричарда Дэвиса и Бена Хеллмана. М., СПб. : ATHENEUM-ФЕНИКС, 1994.
2. Боева Г. Н. Творчество Леонида Андреева и эпоха модерна. СПб. : Петрополис. 2016. С. 155–355.
3. Бушканец Л. Е. А. П. Чехов и русское общество 1880–1917 гг. Формирование литературной репутации : дис. ... д-ра филол. наук : 10.01.01. М., 2012.
4. Горин С. В. Репутациология — новая отрасль научного знания // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Информационные технологии в образовании и науке». М. : МФА, 2007. Ч. 2. С. 219–221.
5. Иезуитова Л. А., Шишкина Л. И. «Андреев — огромный, еще не раскрытый писатель» // Андреев Л. Н. Иуда Искариот и другие. Повести и рассказы / сост., послесловие и коммент. Л. А. Иезуитовой, Л. И. Шишкиной. СПб. : Вита Нова, 2009.
6. Леонид Николаевич Андреев: Библиография. Вып. 2а: Аннотированный каталог Собрания рецензий Славянской библиотеки Хельсинкского унив-та / сост. М. В. Козьменко. М., 2002.
7. Машковцева А. В. Историко-культурные истоки и проблемы изучения понятия «литературная репутация» [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriko-kulturnye-istoki-i-problemy-izucheniya-ponyatiya-literaturnaya-reputatsiya/viewer> (дата обращения: 20.10.2020).
8. Розанов И. Н. Литературные репутации. М. : Сов. писатель, 1990.
9. Чулков Г. И. Валтасарово царство. М. : Республика, 1998.
10. Эко У. Открытое произведение. СПб. : Академический проект, 2004.
11. Warner W. L. The Status System of a Modern Community. New Heaven; L., 1942; Social Class in America. Chi., 1949.

### Об авторе:

**Шишкина Лидия Ивановна**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат филологических наук, доцент; lidia\_shishkina@mail.ru

## References

1. Andreev L. S. O. S. Dairy (1914–1919). Letters (1917–1919). Articles and interviews (1919). Memoirs of contemporaries (1918–1919) /ed. Richard Davis and Ben Hellman. M.– St. Petersburg: ATHENEUM-PHOENIX, 1994. (In rus)
2. Boeva G. N. The work of Leonid Andreev and the era of Art Nouveau. St. Petersburg: Petropolis. 2016. P. 155–355. (In rus)
3. Bushkanets L. E. A. P. Chekhov and Russian society 1880–1917. Formation of literary reputation: doctoral dissertation. M., 2012. (In rus)
4. Gorin S. V. Reputationology is a new branch of scientific knowledge // Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference "Information Technologies in Education and Science." M.: MFA, 2007. PART 2. P. 219–221. (In rus)

5. Iezuitova L. A., Shishkina L. I. "Andreev is a huge, not yet revealed writer" // Andreev L. N. Judah Iskariot and others. Stories and novels / collection, afterword and comment. L. A. Jesuitova, L. I. Shishkina. St. Petersburg: Vita Nova, 2009. (In rus)
6. Leonid Nikolaevich Andreev: Bibliography. Issue 2a: Annotated catalogue of the Collection of Reviews of the Slavic Library of the Helsinki University / collection M. V. Kozmenko. M., 2002. (In rus)
7. Mashkovtseva A. V. Historical and cultural origins and problems of studying the concept of "literary reputation" [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriko-kulturnye-istoki-i-problemy-izucheniya-ponyatiya-literaturnaya-reputatsiya/viewer> (date of address: 20.10.2020). (In rus)
8. Rozanov I. N. Literary reputations. M.: Soviet writer, 1990. (In rus)
9. Chulkov G. I. Balthazar kingdom. M.: Republic, 1998. (In rus)
10. Eco U. The open Work. St. Petersburg: Academic Project, 2004. (In rus)
11. Warner W. L. The Status System of a Modern Community. New Heaven; L., 1942; Social Class in America. Chi., 1949.

**About the author:**

**Lidia I. Shishkina**, Professor of the Chair of Journalism and media communications of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philology, Associate Professor; lidia\_shishkina@mail.ru

# Трансформация бизнес-структур на современном этапе: образование, технологии, цифровизация

Магомедбеков Г. У., Амиров Р. А. \*

Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Республика Дагестан, Российская Федерация; \*a.rasul05@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В статье представлен краткий обзор некоторых докладов и выступлений участников Международной научно-практической конференции «Современные проблемы развития бизнес-структур в условиях трансформации экономики».

*Ключевые слова:* бизнес-структуры, трансформация, цифровая экономика, образование, технологии, менеджмент, стратегия

## Transformation of Business Structures at the Present Stage: Education, Technology, Digitalization

Gamzat U. Magomedbekov, Rasul A. Amirov

Dagestan State University, Makhachkala, Republic of Dagestan, Russian Federation; \*a.rasul05@yandex.ru

## ABSTRACT

The article provides a brief overview of some reports and speeches of the participants of the International Scientific and Practical Conference «Modern Problems of Business Structures Development in the Context of Economy Transformation».

*Keywords:* business structures, transformation, digital economy, education, technology, management, strategy

---

2 декабря 2020 г. в Дагестанском государственном университете состоялась Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы развития бизнес-структур в условиях трансформации экономики». Конференция была организована кафедрой менеджмента факультета управления Дагестанского государственного университета. Участниками конференции являлись российские и зарубежные ученые, представители бизнес-структур, органов государственной власти.

Основные направления и секции конференции: трансформация систем управления предприятием в условиях цифровой экономики; роль государства в процессе создания условий для повышения конкурентоспособности бизнес-структур; малое и среднее предпринимательство в условиях цифровизации экономики; сотрудничество вузов и бизнес-структур: опыт и перспективы; стратегии развития бизнес-структур в условиях кризиса и пандемии.

Пленарное заседание конференции открыл доктор физико-математических наук, профессор, проректор по научной работе и инновациям Дагестанского государственного университета Н. А. Ашурбеков. Он отметил важность тематики конференции в условиях сложившейся во всем мире ситуации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19), а также необходимость обсуждения результатов научных исследований, выявления перспективных направлений развития бизнес-структур в контексте цифровой трансформации экономики. Он также подчеркнул роль Дагестанского государственного университета в подготов-

ке кадров, в том числе для бизнеса, рассказал о ключевых разработках и исследованиях, проводимых университетом.

С докладом о роли цифровых технологий в государственном управлении на региональном и муниципальном уровнях, а также их влиянии в развитии бизнеса на современном этапе выступил доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры макроэкономической политики и стратегического управления экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова Р. А. Мусаев. Он отметил, что распространение цифровых технологий и платформенных решений значительно повышает качество и скорость обслуживания населения и бизнеса, уровень доступности, технологичности госуслуг.

Вопросы внешней торговли, а также важность дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества между Россией и Азербайджаном выделил в своем докладе на тему «Экспортные и импортные операции Российской Федерации с Азербайджанской Республикой на современном этапе» доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансы и финансовые институты» Азербайджанского государственного экономического университета Э. М. Садыгов. Он подчеркнул, что по итогам 2019 г. товарооборот между странами составил свыше трех миллиардов долларов, что на 18,5% превышает показатели 2018 г.

С докладом на тему «Государственная поддержка инвестиционной деятельности в современных условиях на примере Ставропольского края» выступил кандидат экономических наук, заместитель министра экономического развития Ставропольского края, победитель Всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» А. Б. Доронин. Им были выделены приоритетные направления инвестиционной деятельности в регионе, механизм поддержки инвесторов.

О тенденциях развития малого и среднего бизнеса в Республике Дагестан рассказал в своем докладе заслуженный экономист Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова З. К. Юзбеков.

С докладом на тему «Инновационная модель концепции „Менеджмент возможностей“ компании в условиях пандемии COVID-19» выступил доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Дагестанского государственного университета Б. Н. Гамидуллаев. По его мнению, все большую актуальность приобретает концепция «Менеджмент возможностей», позволяющая более гибко реагировать на возникающие изменения в среде ведения бизнеса по сравнению с предыдущей концепцией «Управление по целям» и формировать инновационную модель управления бизнесом. Особенно эта концепция востребована сегодня в условиях распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19).

Обсуждение продолжил кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента Дагестанского государственного университета А. Г. Гусейнов. Он представил доклад на тему «Стратегические направления трансформации менеджмента в условиях цифровой экономики», в котором подчеркнул, что в XXI в. управление становится все более динамичным и гибким, непреложными остаются информированность, предприимчивость, способность к изменениям, тесная связь целей компании с жизненными интересами их сотрудников, клиентов и общества в целом.

В рамках специальной секции «Сотрудничество вузов и бизнес-структур: опыт и перспективы», модераторами которой являлись авторы статьи, было отмечено, что надвигающаяся индустриально-технологическая революция и формирующийся новый технологический уклад предъявляют особые требования к качественному кадровому сопровождению со стороны высшей школы. В быстро меняющемся мире в скором будущем произойдет глобальное изменение рынка труда, ряд профессий исчезнет, появятся новые актуальные профессии. На основе прогнозных потребностей экономики и социальной сферы на ближайшие годы необходимо

определение профессий будущего, разработка новых образовательных программ, по которым в вузах страны будет осуществляться подготовка необходимых кадров.

Также в рамках данной секции обсуждались вопросы необходимости принятия Стратегии развития системы высшего образования страны на долгосрочный период (например, до 2030 г.), особенности и методология ее разработки. С представителями бизнеса были обсуждены проблемы и перспективы сотрудничества вузов и бизнес-структур.

Особенности корпоративного обучения в корпоративных университетах на примере СберУниверситета выделил кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова О. В. Чередниченко в докладе «Модели взаимодействия высшей школы и кэптивных университетов в контексте современных вызовов российской экономике».

**Об авторах:**

**Магомедбеков Гамзат Ухумаалиевич**, декан факультета управления, исполняющий обязанности заведующего кафедрой менеджмента Дагестанского государственного университета (г. Махачкала, Республика Дагестан, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; [dekanat.upr@yandex.ru](mailto:dekanat.upr@yandex.ru)

**Амиров Расул Аликадиевич**, доцент кафедры менеджмента Дагестанского государственного университета (г. Махачкала, Республика Дагестан, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; [a.rasul05@yandex.ru](mailto:a.rasul05@yandex.ru)

**About the authors:**

**Gamzat U. Magomedbekov**, Dean of the Faculty of Management, Acting Head of the Chair of Management of Dagestan State University (Makhachkala, Republic of Dagestan, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; [dekanat.upr@yandex.ru](mailto:dekanat.upr@yandex.ru)

**Rasul A. Amirov**, Associate Professor of the Chair of Management of Dagestan State University (Makhachkala, Republic of Dagestan, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; [a.rasul05@yandex.ru](mailto:a.rasul05@yandex.ru)

# Публикации журнала «Управленческое консультирование» в 2020 г.

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

От главного редактора	№ 1, с. 8
О конституционной реформе и задачах управления	№ 2, с. 8
Лишние профессии? Только не в государственном управлении!	№ 3, с. 8
Кризис — новый способ обозначить старые проблемы	№ 4, с. 8
Федерализм и вирус. Какими возможностями обладает российская модель государства в чрезвычайных ситуациях?	№ 5, с. 8
Старые вызовы новых форм обучения: уроки первой половины 2020 года	№ 6, с. 8
Социальная политика: ценить собственные знания, помнить о западных практиках, изучать опыт востока (Social Policy: Value Your Own Knowledge, Remember Western Practices, Study the Experience of the East)	№ 7, с. 6
Государственное управление на постсоветском пространстве: дихотомия внешних и внутренних вызовов	№ 8, с. 8
Внешние вызовы и внутренняя эффективность в современном российском государственном управлении	№ 9, с. 8
Эффективность национального управления как условие эффективной внешней политики	№ 10, с. 8
Дороги, которые не мы выбирали, или внешнеполитические итоги 2020 года	№ 11, с. 8
Россия перед выбором, или выбор России?	№ 12, с. 8

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУБА

<i>Кузнецов С. В., Свириденко М. В., Шамахов В. А.</i> Стратегические приоритеты муниципального развития на основе выявления интересов стейкхолдеров: методологические подходы и практическая реализация	№ 11, с. 10
<i>Межевич Н. М., Шамахов В. А.</i> Современность и традиция в российской геополитике. (Статья первая)	№ 1, с. 10
<i>Межевич Н. М., Шамахов В. А.</i> Современность и традиция в российской геополитике. (Статья вторая)	№ 2, с. 10
<i>Шамахов В. А., Межевич Н. М., Ромашкина Ю. В., Тишков С. В.</i> Трудовой потенциал Арктических регионов Европейской части России	№ 9, с. 10
<i>Шамахов В. А., Межевич Н. М.</i> Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР. Статья первая	№ 10, с. 10

- Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Почему причины распада СССР следует искать до формирования СССР. Статья вторая. Стратегическая ошибка советской федерализации как рефлексия в отношении имперского устройства № 12, с. 10
- Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Суверенитет vs развитие. Экономика Беларуси в контексте актуальных тенденций мирового развития № 6, с. 10
- Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Эколого-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации: к вопросу об эволюции системы внешних и внутренних вызовов № 8, с. 10

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- Александров В. Б.* Идея цифрового государства перед лицом русской культурной традиции понимания смысла государственной власти № 2, с. 16
- Алёхина И. С., Путря Н. Г.* Молодежь как субъект и объект государственной молодежной политики: проблемные аспекты понятийного аппарата № 3, с. 39
- Амуров М. А.* Типология современных политических элит № 5, с. 19
- Амуров М. А.* Политическая элита как ключевой ресурс военной безопасности в современном обществе № 6, с. 21
- Амуров М. А.* Рефлексивное управление как основа обеспечения военной безопасности современного государства № 8, с. 45
- Антончева О. А., Апанасенко Т. Е.* Контент-анализ как способ выявления геополитической ориентации субъектов международных отношений (на примере гражданской войны в Йемене) № 8, с. 36
- Бахлова О. В., Бахлов И. В.* Сферы государственной политики Российской Федерации в ракурсе нациестроительства: сопряжение приоритетов и механизмов № 10, с. 18
- Бахтуридзе З. З., Рачкова Д. С.* Немецкая пресса о внешнеполитической деятельности России: кризис на Украине (2013–2014 гг.) и его последствия № 6, с. 30
- Ван Цзюньтао, Любина Д. Е.* Транстихоокеанское партнерство и позиция Китайской Народной Республики № 9, с. 42
- Васецкий А. А., Иванов Д. Ю.* Цифровая экономика Российской Федерации: перспективные проекты развития избирательной системы № 10, с. 35
- Ерёмина Н. В., Межевич Н. М., Шамахов В. А.* Особенности финансово-экономического развития в период коронавируса: опыт стран Прибалтики как участников Европейского союза № 5, с. 10
- Каминченко Д. И.* Современное политическое участие онлайн vs офлайн: новые возможности — прежняя активность? № 8, с. 18
- Когут В. Г., Нурышев Г. Н.* Форумы регионов Беларуси и России — фундамент союзного строительства № 1, с. 27
- Коростелёв С. В.* Проблема классификации объектов применения силы в информационных конфликтах № 8, с. 55
- Коростелёв С. В.* Проблема определения объема суверенных полномочий государства в цифровую эпоху № 6, с. 41
- Малик Е. Н., Шедий М. В., Пикалов Б. В.* «Электронное правительство» как интегративная платформа предоставления государственных услуг № 9, с. 19

- Малькевич А. А.* Роль социальных сетей в протестном политическом участии граждан № 1, с. 35
- Малькевич А. А., Кулешова Е. А.* Создание цифровых возможностей участия жителей в развитии региона как фактор эффективности власти № 9, с. 31
- Межевич Н. М.* Национализм, авторитаризм, фашизм: почему в странах Прибалтики прошлое становится будущим (статья первая) № 3, с. 10
- Межевич Н. М.* Национализм, авторитаризм, фашизм: почему в странах Прибалтики прошлое становится будущим (статья вторая) № 4, с. 20
- Мюллер А. М., Погодин С. Н.* Предпосылки выбора Финляндии в пользу членства в НАТО (исторический аспект) № 12, с. 40
- Редькина А. И., Шевченко О. А., Воронцов Д. И.* Обеспечение защиты прав человека в контексте противодействия генному допингу № 8, с. 67
- Сморгунов Л. В.* Институты публичного управления интернетом: сравнительный анализ России, Беларуси и Казахстана № 12, с. 24
- Султанов Ш. М.* Геополитика Центральной Азии: от противостояния и минирования границ к восстановлению сотрудничества и стратегическому партнерству № 1, с. 20
- Тюрин Е. А., Савинова Е. Н., Агабабов А. Р.* Идентичность шотландских мусульман как социокультурное проявление глобализации во внутривнутриполитических процессах современной Шотландии № 6, с. 50
- Шалашова О. Н.* Государственно-управленческое проектирование развития партийной и избирательной систем в Российской Федерации № 5, с. 29
- Шамахов В. А.* Проблема прекариата — вызов для России и Европы в условиях кризиса № 4, с. 10
- Штриков С. А.* Стратегические ориентиры государственной коммуникационной политики в информационном обществе № 1, с. 43
- Штриков С. А.* Электронные порталы исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации как инструмент коммуникативного взаимодействия: результаты эмпирического исследования № 3, с. 24
- Шумилов М. М., Шмидт О. И.* Южнотирольский вопрос как фактор межгосударственных отношений Италии и Австрии № 6, с. 64
- Южаков В. Н., Добролюбова Е. И.* Взаимодействие граждан с контрольно-надзорными органами государства: состояние и основные тенденции № 11, с. 23

## ЕВРАЗИЙСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Шамахов В. А., Межевич Н. М.* О европейском опыте в евразийской интеграции № 3, с. 47

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- Амиров Р. А., Билалова У. М.* Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования № 3, с. 80
- Астапов К. Л., Юифан Лиу.* Реализация стратегий построения платформ финансовыми компаниями в Китае и России № 8, с. 112
- Белов В. И.* Производительность труда как инструмент повышения экономического роста и социального благополучия граждан России № 8, с. 123

<i>Бойко И. В.</i> Экологические аспекты современного экономического развития	№ 4, с. 33
<i>Бойко И. В., Гетман А. Г.</i> Международные цепи поставок: новые тренды в условиях коронавирусной пандемии	№ 11, с. 42
<i>Боркова Е. А.</i> Политика стимулирования зеленого инвестирования как направление регулирования рынка зеленого финансирования	№ 5, с. 68
<i>Боркова Е. А.</i> Государственная поддержка зеленых инвестиций (на примере возобновляемых источников энергии)	№ 3, с. 73
<i>Бушенева Ю. И.</i> Циклическая модель и карта оценки предиктивного потенциала развития прогнозно-плановой методологии	№ 11, с. 49
<i>Вартанов С. А.</i> Экономическая теория рекламы: направления формирования	№ 8, с. 157
<i>Вертакова Ю. В., Плотников В. А.</i> Традиционные технологии обучения и обеспечение качества экономического образования эпохи цифровой трансформации	№ 3, с. 54
<i>Вилков В. Б., Плотников В. А., Черных А. К.</i> Методический подход к оценке индивидуального вклада специалистов при реализации проектов управленческого консультирования	№ 11, с. 63
<i>Гетман А. Г.</i> Развитие государственных услуг, предоставляемых таможенными органами — участникам внешнеэкономической деятельности в сфере защиты прав интеллектуальной собственности на пространстве ЕАЭС	№ 2, с. 42
<i>Грибанов Ю. И., Руденко М. Н., Аленина К. А.</i> Современные подходы к формированию цифровой инфраструктуры	№ 8, с. 88
<i>Григорьев В. Ю.</i> Открытая модель независимой оценки компетенций цифровой экономики	№ 9, с. 54
<i>Денисенко В. А., Мальчушкин Н. А.</i> Политико-экономическое сотрудничество России и Словацкой Республики: возможные сценарии развития	№ 8, с. 145
<i>Жирнель Е. В.</i> Особенности российского рынка кредитования малого и среднего предпринимательства на современном этапе	№ 11, с. 77
<i>Жиряева Е. В., Мохаммад И.</i> Анализ инвестиционной политики Афганистана	№ 5, с. 77
<i>Жиряева Е. В.</i> Классификация показателей продовольственной безопасности и оценка их значения для политики Российской Федерации	№ 12, с. 49
<i>Запорожан А. Я.</i> Экономическая стабильность и (или) экономический рост	№ 11, с. 93
<i>Казакова М. В.</i> Количественные оценки потенциальных макроэкономических последствий глобального изменения климата: что говорит литература	№ 10, с. 45
<i>Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю.</i> Инновационное развитие контрактной системы: переход к умным закупкам	№ 2, с. 22
<i>Конягина М. Н., Меурмишвили И. Р., Дочкина А. А.</i> Оценка влияния ключевой ставки Банка России на депозитную политику коммерческих банков	№ 8, с. 99
<i>Котов А. В.</i> Проектное управление в реализации долгосрочных межрегиональных инициатив	№ 8, с. 132

- Куклина Е. А., Мицеловская О. С.* Методологический подход к оценке уровня инновационного развития предприятия (на примере сферы жилищно-коммунального хозяйства) № 6, с. 110
- Куклина Е. А., Семкова Д. Н.* Цифровые технологии как ключевой инструмент повышения эффективности нефтегазовой отрасли России в современных условиях функционирования № 4, с. 53
- Куклина Е. А.* К вопросу развития туристической отрасли посредством реализации социально-экономического потенциала регионов России (на примере регионов зоны Арктики) № 2, с. 32
- Лапыгин Ю. Н., Тулинова Д. В.* Кластерная политика по результатам анализа ситуации в муниципальном образовании № 4, с. 42
- Липатова Л. Н., Градусова В. Н.* Миграция населения в контексте экономической безопасности и социальной стабильности № 1, с. 56
- Мирошников С. Н.* Влияние системы стратегического планирования на темпы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации № 12, с. 68
- Мусаев Р. А., Панкратов А. А., Астапов К. Л.* Кластерный подход к стратегическому планированию на региональном уровне в Российской Федерации № 11, с. 99
- Нечитайло И. А.* Пять направляющих шагов теории ограничений систем: проблемы применения в стратегическом анализе № 6, с. 97
- Новикова И. В., Яо Ли.* Стратегическое сотрудничество Китая с Россией в области развития трудовых ресурсов № 5, с. 60
- Новикова И. Н., Попов Д. И.* Внешнеэкономические связи Ленинградской области и Швеции в первое двадцатилетие XXI века: проблемы и перспективы № 4, с. 66
- Орлов Е. В.* Теоретические и нормативные основы некоммерческой концессии № 2, с. 51
- Орлов Е. В., Брут-Бруляко А. А.* Оптимизация затрат на образовательную деятельность в муниципальных районах № 9, с. 62
- Полянин А. В., Соболева Ю. П., Тарновский В. В.* Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства № 4, с. 80
- Турдиев Т. И.* Стратегический потенциал механизмов микрокредитования и социального бизнеса для роста благосостояния населения Кыргызстана № 4, с. 97
- Федотова Г. Ю.* Единообразное толкование товарной номенклатуры как основа регулирования международной торговли № 2, с. 67
- Халин В. Г., Чернова Г. В., Прокопьева Л. В.* Диспропорции развития региональных страховых рынков и управление ими № 5, с. 42
- Халин В. Г., Чернова Г. В.* Цифровизация и ее влияние на современную экономическую конвергенцию — методологический аспект № 8, с. 78
- Цацулин А. Н.* О некоторых дидактических приемах выполнения самостоятельных заданий в условиях вынужденного дистанционного обучения № 12, с. 83
- Цацулин А. Н.* Об одном методе принятия управленческих решений в рыночных стратегиях продвижения бренда операторами мобильной связи (продолжение) № 1, с. 73
- Цыгалов Ю. М., Бахарева М. А.* Влияние цифровой трансформации на процессы слияний и поглощений № 6, с. 82

*Шматко А. Д., Губин С. В.* Кластерный анализ инновационного потенциала субъектов РФ № 3, с. 61

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- Алиев У. А.* Влияние оплаты труда на напряженность в системе социально-трудовых отношений № 1, с. 87
- Амиров Р. А.* О необходимости принятия в стране документа стратегического планирования «Стратегия развития системы высшего образования в Российской Федерации на период до 2030 года» № 6, с. 123
- Антончева О. А., Апанасенко Т. Е.* Отношение государства к криптовалюте как индикатор его доверия к обществу № 11, с. 130
- Антончева О. А., Апанасенко Т. Е.* Свойства криптовалюты как антифидуциарных денег в качестве инструмента измерения доверия общества к власти № 10, с. 74
- Артамонов А. С.* Вовлеченность работников как ведущий фактор успеха банка на современном этапе № 3, с. 89
- Аштон А., Байер Ю. П.* Управление или саморегулирование? Определение эффективного способа ведения бизнеса при продвижении счастья в современном мире: по результатам эмпирического исследования российских ИТ-компаний № 9, с. 126
- Бажуков В. И.* Формирование Стратегии национальной безопасности Российской Федерации в 1990-е годы: условия и динамика № 10, с. 83
- Байер Ю. П., Кривобоков Ю. В., Гаврилов М. В., Васильева В. А.* Культура разрешения организационных конфликтов и ее влияние на удержание сотрудников: исследование российских компаний № 5, с. 102
- Байер Ю. П.* Социальное доверие как нематериальное условие качества жизни: обнуление после пандемии № 6, с. 136
- Балабейкина О. А., Межевич Н. М., Янковская А. А.* Официальная отчетность религиозных организаций как источник эмпирических данных о деятельности Церкви: некоторые вопросы теории и практики Евангелическо-Лютеранской Церкви Швеции № 10, с. 135
- Борисова Е. Ю.* Метод рационального распределения учебных дисциплин в системе высшего учебного заведения № 4, с. 116
- Бочаров А. Б., Демидов М. О.* Мемы, мем-вирусы: их сущность и распространение в инфосфере и медийном пространстве № 9, с. 92
- Бочаров А. Б., Демидов М. О.* Технология фактчекинга в борьбе с «информационным мусором»: проблемы и перспективы № 12, с. 102
- Васильев Ю. Н., Цветкова А. Ю.* Разработка образовательно-просветительского инструментария в России для накопления знаний о технологиях секвестрации № 11, с. 140
- Григорьев В. Ю.* Анализ региональной системы среднего профессионального образования через оценку ее устойчивости и сбалансированности № 2, с. 90
- Григорьев В. Ю., Бедарева Л. Ю., Полушкина Е. А.* Подходы к оценке спроса на профессиональное образование № 6, с. 141
- Григорьев В. Ю., Новикова С. Е.* Легенды и мифы онлайн-тестирования: истина где-то рядом № 10, с. 124
- Дегтярёва О. В.* Репрезентация образа России в зарубежном национальном медийном дискурсе № 12, с. 112

- Дзгоева Д. Т., Савельчев Л. А.* О развитии государственно-частного партнерства в сфере жилищно-коммунального хозяйства № 11, с. 154
- Каранатова Л. Г., Кулев А. Ю.* Трансформация экосистемы дополнительного профессионального образования под влиянием инновационных технологий № 12, с. 120
- Кашина М. А.* Модернизация семьи в России и Китае: роль государства № 8, с. 175
- Ким М. Н.* Операционный менеджмент в журналистике: от тематического моделирования издания до управления знаниями № 2, с. 80
- Ким М. Н.* Особенности работы мультимедийных журналистов и редакторов в конвергентных редакциях № 12, с. 130
- Кисляков А. Н., Поляков С. В.* Иерархические методы кластеризации в задаче поиска аномальных наблюдений на основе групп с нарушенной симметрией № 5, с. 116
- Клюев А. В., Ляшко С. В.* Формирование ценностей обучающихся в контексте изменения образовательной среды (на примере Ленинградской области) № 9, с. 81
- Коньякова А. В., Тимофеев В. И., Щеглов Д. К.* Организационно-техническое обеспечение дистанционной работы сотрудников в условиях диверсификации промышленного производства № 10, с. 91
- Кугай А. И.* Религиозные основания власти в современном обществе № 5, с. 138
- Межевич Н. М.* К вопросу о верификации концепции «Path Dependence» для постсоветского пространства в свете тридцати лет интуитивных практик № 5, с. 95
- Орлов М. А.* Выявление критических факторов успеха в проектах по внедрению информационных систем № 9, с. 101
- Орлова И. С., Цинченко Г. М.* Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения № 12, с. 140
- Пермяков О. Е., Китин Е. А.* Методология стратегического планирования развития образовательных экосистем № 11, с. 119
- Пермяков О. Е., Павлова Т. А.* Многофакторное управление развитием инновационных образовательных экосистем вузов № 12, с. 149
- Пехова Л. С., Гафарова Д. А.* О развитии активности граждан в решении вопросов местного значения в муниципальных образованиях Калининградской области № 4, с. 108
- Платонова Н. С., Тулупьева Т. В.* Эмоциональное лидерство: взаимосвязь уровня образования и эмоционального интеллекта № 10, с. 109
- Соснило А. И., Снеткова Д. А.* Управление здоровьем сотрудников как часть корпоративной культуры и инструмент повышения производительности труда № 9, с. 115
- Сосновская А. М.* Современные источники националистического самосознания в молодежной среде: анализ имплицитных установок опроса «гармонизация межнациональных отношений и профилактика экстремистских проявлений в образовательной сфере и молодежной среде» № 2, с. 109
- Ушкин С. Г., Ушкина В. Г.* Практики саморепрезентации глав субъектов Российской Федерации в виртуальных социальных сетях № 11, с. 163
- Хворостяная А. С., Алимуратов М. К.* Ценность участия акторов процесса трансфера технологий: стратегический вектор № 5, с. 128

- Цыгалов Ю. М.* Эффекты и риски дистанционного образования в высшей школе № 10, с. 61
- Шалашова О. Н.* Институциональный анализ российской избирательной системы № 3, с. 99

## ИСТОРИЯ И КУЛЬТУРА

- Гриднев В. П.* Крах фашистской цитадели № 4, с. 124
- Гриднев В. П.* Организаторская деятельность органов управления по строительству железной дороги Старый Оскол — Ржава на Курской дуге № 5, с. 149
- Гуркина Н. К.* Российская школа в годы Великой Отечественной войны (особенности управления и развитие образовательной системы) № 10, с. 146
- Демидова Е. Н.* Некоторые аспекты явления политического лидерства на примере исторической личности № 4, с. 129
- Ковалев А. А.* Мао Цзэдун и стратегия народной войны: уроки истории № 2, с. 121
- Лушин А. И., Авданин В. В.* О некоторых особенностях директивного метода управления ленинградской энергетической системой в первое послевоенное десятилетие № 11, с. 174
- Михайлов Н. В., Чернецкая Т. С., Чубинская-Надеждина С. В.* В. С. Войтинский и общественные работы в Санкт-Петербурге в 1906–1908 гг.: к проблеме изучения отечественного опыта борьбы с безработицей № 12, с. 165
- Шишкина Л. И.* К вопросу о литературной репутации и роли СМИ в ее формировании (на материале прозы Л. Андреева) № 12, с. 177

## A LINEA

- Алекберов Р. И.* Проблема общественного самоуправления в монархическом государстве в соответствии с политической концепцией Л. А. Тихомирова № 6, с. 152
- Гиде Ф.* Геополитический анализ Крымского полуострова и Черного моря в контексте турецко-российской энергетической политики № 2, с. 134
- Дмитриева О. В.* Стратегический анализ внедрения цифровых технологий в процессы управления городом № 3, с. 121
- Дудовцева Ю. В.* Стратегический анализ трендов на рынке труда старшего поколения № 1, с. 93
- Кущенко Д. О.* Анализ политико-правовых моделей организации местного самоуправления № 5, с. 154
- Кущенко Д. О.* Диджитализация муниципального управления в крупном городе: инструменты, барьеры и стратегии № 6, с. 158
- Кущенко Д. О.* Трансформационное лидерство и партисипативность государственного и муниципального управления: анализ современных тенденций № 8, с. 191
- Кучеренко Д. В.* Модель оптимального планирования состава работ по развитию государственных информационных систем в условиях многокритериальности и неопределенности № 5, с. 166
- Ли Цзинчэн.* Состояние и перспективы международного сотрудничества в рамках «БРИКС+» № 3, с. 110

*Семкова Д. Н., Бабаев Э. А.* Анализ современного состояния и перспектив реализации механизма государственно-частного партнерства в нефтегазовой отрасли Российской Федерации и Азербайджанской Республики № 9, с. 145

### НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

*Васильев Ю. С., Кефели И. Ф.* В поисках стратегии созидания будущего № 10, с. 162

*Видясов Е. Ю.* Результаты эмпирического исследования функционирования каналов электронного участия граждан: материалы экспертного опроса в Санкт-Петербурге № 4, с. 140

*Карнаух В. К.* Видеоигры: темпоральный анализ. Рецензия на книгу Christopher Hanson «Game Time: Understanding Temporality in Video Games» № 6, с. 172

*Кашина М. А.* Реализация Национальной стратегии действий в интересах женщин: опыт Санкт-Петербурга № 4, с. 145

*Ким М. Н. И. А. Бунин* — публицист. О книге А. Измайлова «Ищу я в этом мире сочетанья...»: Этюды о публицистике И. А. Бунина (до 1920 г.) № 3, с. 129

*Магомедбеков Г. У., Амиров Р. А.* Трансформация бизнес-структур на современном этапе: образование, технологии, цифровизация № 12, с. 187

*Маркушина Н. Ю., Межевич Н. М.* Рецензия на сборник статей «Польша в борьбе за Восточную Европу 1920–2020» № 4, с. 152

*Межевич Н. М.* Рецензия на коллективную монографию — сборник статей «Война между государствами — великое зло». К 110-летию А. А. Громыко № 3, с. 132

*Межевич Н. М., Сенник Н. М.* Рецензия на сборник статей «Управление миграцией и модели миграционной политики: возможности и риски» № 6, с. 176

*Межевич Н. М.* Почему быть периферией не почетно, и почему России это не грозит № 9, с. 160

*Новикова И. Н., Межевич Н. М.* Рецензия на сборник статей: Социально-политические риски в условиях формирования нового мирового порядка : (К 110-летию со дня рождения А. А. Громыко) № 1, с. 104

*Филатова О. Г., Волковский Д. В.* Результаты анализа интернет-дискуссий о повышении пенсионного возраста в России № 5, с. 176

*Филатова О. Г.* Электронное управление 2020: исследования и тренды № 10, с. 157

*Янова С. Ю.* Рецензия на учебник «Основы цифровой экономики» № 9, с. 164

### КНИЖНЫЕ НОВИНКИ

*Мирзиёева С. Ш.* Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана : монография № 6, с. 179

### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ОПЫТ РОССИИ И КИТАЯ (TOPICAL ISSUES OF MODERN SOCIAL POLICY: EXPERIENCE OF RUSSIA AND CHINA)

*Olga A. Antoncheva, Tatiana E. Apanasenko.* Reducing Rural-Urban Social Inequality: Chinese and Russian Comparative Experience № 7, с. 8

- Julia P. Bayer, Valeria A. Vasilyeva, Inna A. Vetrenko.* The Social Credit System of the People's Republic of China through the Eyes of Foreign Researchers № 7, с. 20
- Tamara G. Grinenko.* Social Policy of the State as a Tool of Motivation of Social Development № 7, с. 32
- Anatoly V. Klyuev, Kristina O. Palamarchuk.* Sociocultural Adaptation of Labor Migrants: Factors and Prospects № 7, с. 37
- Larisa D. Kozyreva.* The State and the Citizen: From Paternalism to Neopaternalism № 7, с. 46
- Ekaterina I. Ogareva, Roman G. Kruglov.* The Modern Literary Process as a Factor of the Socialization and Integration of Russia and China (On the Example of the III Forum of Young Writers of China and Russia) № 7, с. 53
- Inna S. Orlova, Galina M. Tsinchenko.* Russia, China: Poverty Alleviation (Comparative Analysis) № 7, с. 61
- Chen Tianhong.* Comparison of Old-age Pension Policy in China and Russia: the Common and the Specific № 7, с. 68
- Xu Deyou.* Social Policy Transformation and Business Environment Improvement: a Comparative Analysis Based on China and Russia № 7, с. 83
- Zhang Qing.* Innovative Exploration of Township Government in constructing a New System of Rural governance (Based on the Survey Report of the Squatting Research in Hengli Town, Dongguan city, Guangdong Province, China) № 7, с. 99
- Tian Weili.* Research on the Social Impact of Artificial Intelligence and Government's Coping Strategies № 7, с. 114
- Wang Xuemei, Zhou Jianyang.* Integrated Governance of Scenarized Space and Community — Reform of Beijing Qianggen Community Service Station and Enlightenment № 7, с. 124

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ, ПРИНИМАЕМЫХ К РАССМОТРЕНИЮ РЕДАКЦИЕЙ

Предлагаем разместить статьи в научно-практическом журнале «Управленческое консультирование», адресованном специалистам в области государственного и муниципального управления, руководителям органов государственной власти и бизнес-структур, ученым, преподавателям, аспирантам.

Журнал «Управленческое консультирование» входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим группам научных специальностей: 23.00.00. Политология; 08.00.00. Экономические науки.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации для публикации статей по экономическим наукам.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). 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 международных баз данных научных публикаций ERIH PLUS и EBSCO. Публикации журнала размещаются в научной электронной библиотеке «КиберЛенинка».

Издание выходит ежемесячно. Все статьи проходят научное рецензирование.

На сайте журнала <https://www.acjournal.ru> предусмотрена возможность представить рукопись статьи через «Электронную редакцию».

1. Автор(-ы) представляет(-ют) в редакцию:

- ♦ электронную версию статьи в формате Microsoft Word. Объем представляемых для публикации статей не должен быть меньше 16 000 знаков с пробелами.
- ♦ Заполненное и подписанное «Обязательство автора(-ов)», образец которого размещен на сайте журнала: <https://www.acjournal.ru>

Оригинальность статьи должна быть не менее 85%. Все материалы проверяются системой «Антиплагиат».

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ

Каждая статья должна быть сопровождена сведениями об авторе(-ах), (на русском и английском языках): фамилия, имя, отчество полностью; место работы; должность; ученая степень; ученое звание; адрес электронной почты. После указания места работы обязательно указываются город и страна.

### СТРУКТУРА РУКОПИСИ

Статья должна быть структурирована. Наиболее распространенная модель структуры научных статей — IMRAD — аббревиатура от «введение, материалы и методы, результаты и обсуждение» (англ. introduction, methods, results and discussion). В конце статьи следует Заключение (Conclusion). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis

(Теоретические основы). Каждая часть должна быть выделена в основном тексте отдельно.

Рукопись статьи должна содержать *реферат* (аннотацию) и ключевые слова. Статьи без *реферата* (на русском и английском языках) не рассматриваются. *Реферат* не должен содержать ссылки и аббревиатуры. Объем ограничен 250–300 словами. В *реферате* обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (по 1–2 предложения для каждого пункта). Ключевых слов может быть от 4 до 7, обычно — 5–6 слов. Термины-словосочетания считаются одним ключевым словом. Желательно избегать составных ключевых слов. В состав ключевых слов не рекомендуется включать слова, содержащиеся в названии статьи.

### **Введение (*Introduction*)**

Введение должно определять суть проблемы, указывать цель исследования и представлять его гипотезу и научный подход, обосновывать важность исследования. В этой части уместны ссылки на уже известные выводы и опубликованную литературу по данной проблеме.

### **Материалы и методы (*Materials and Methods*)**

Цель данной части — провести оценку надежности используемых методов и их влияние на результаты. Здесь приводятся план и последовательность процесса исследований, протоколы эксперимента, используемые материалы, предметы, оборудование, готовые статистические данные, программное обеспечение и т. д., а также методика оценки результатов. Если ключевым моментом в работе является методология эксперимента, необходимо описать ее процессы в деталях.

### **Результаты (*Results*)**

Эта часть представляет результаты исследования в четкой логической последовательности, без интерпретаций результатов. Именно здесь чаще всего используются таблицы, рисунки и графики. Следует избегать повторения данных в таблицах и графиках (в случае их наличия), такие данные следует только прокомментировать с точки зрения трендов или наиболее важных моментов.

### **Обсуждение (*Discussion*)**

Обсуждение должно быть сфокусировано на интерпретации результатов исследования и других связанных с ним материалов. Подчеркните новые и важные наблюдения. Объясните значение наблюдаемого мнения для цели исследования. Свяжите результаты с предлагаемой гипотезой. Любые неожиданные результаты или наблюдения; которые имели место, могут быть объяснены именно здесь.

Эта часть завершается детальным заключением (выделяется отдельно). Следует обобщить результат и его значение, описать последствия и практическое применение исследования, дать возможные рекомендации.

Сокращения и аббревиатуры должны быть расшифрованы при первом их употреблении (в скобках в тексте или под текстом).

При написании статьи необходимо избегать личных местоимений, в том числе научного «мы». Это же касается ссылок: при ссылках на собственные работы стоит избегать предложений типа «как показано в нашей работе». В первую очередь, это требование анонимности.

## Выводы (Conclusions)

Подведение итогов исследования — получилось ли достичь цели и доказать определенную гипотезу? Какое значение имеют полученные результаты? Как можно применить их на практике?

## Список литературы (References)

Список литературы в конце статьи дается **в алфавитном порядке**.

В списке литературы должно быть не менее 25 источников, и в тексте статьи все они должны быть процитированы. Рекомендуется наличие не менее 10 иностранных источников, из них не менее 5 источников, индексируемых в базе данных Scopus. В случае, когда цитируется англоязычная работа, обязательно ссылаться на оригинал, а не на русскоязычный перевод.

В тексте дается ссылка в квадратных скобках — например, [7, с. 625].

**Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, учебники/учебные пособия, словари и газетные статьи даются постранично (в сносках) и не выносятся в список литературы, размещенный в конце статьи.**

## ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ, СХЕМ И ФОРМУЛ

Материалы могут содержать таблицы и черно-белые схемы, выполненные в редакторе Word (for Windows). Применение объектов Word Art в схемах не рекомендуется. Все рисунки, диаграммы и схемы, включенные в текст статьи в электронной версии, должны быть представлены также отдельными файлами в тех форматах, в которых они были сделаны (объекты должны давать возможность редактирования). Каждую таблицу и рисунок следует снабжать порядковым номером и заголовком/подписью, продублированными на английский язык. Все графы в таблицах также должны иметь заголовки.

Формулы должны быть набраны в редакторе Microsoft Equation, где их набор более корректен; также возможен набор формул в MathType ... Equation.

**Простые строчные формулы желательно набирать с клавиатуры, не используя формульный редактор.**

## ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ МАТЕРИАЛОВ

### 1. Сведения об авторе:

Иванов Иван Иванович

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

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Доктор философских наук, профессор

E-mail:

Телефон:

### 2. Краткие затекстовые ссылки:

**В тексте:**

А. В. Виленский называет его «своего рода „золотым легионом“ постиндустриального общества» [7, с. 625].

**В затекстовой ссылке:**

7. Россия в глобализирующемся мире: Политико-экономические очерки / отв. ред. Д. С. Львов. М. : Наука, 2004.

**3. Краткое библиографическое описание в затекстовых ссылках:**

## ♦ монографии:

Филиппов Г. Г. Роль организации в механизме политической власти. СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008.

## ♦ статьи в научных сборниках:

Липсет С. Политическая социология // Американская социология: перспективы, проблемы, методы. М. : Прогресс, 1972.

## ♦ публикации в многотомных изданиях:

Ирвинг В. Собр. соч.: в 5 т.: пер. с англ. М. : ТЕРРА, 2002–2003. Т. 1.

Карамзин Н. М. История государства Российского: в 12 т. М. : Мир книги, 2003. Т. 7.

## ♦ статьи в научных журналах:

1. Кириленко В. П., Дронов Р. В. О современных методах нейтрализации коррупционных процессов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 2. С. 46–53.

2. Шамахов В. А. К новой системе профессионального обучения государственных управленцев // Управленческое консультирование. 2011. № 4. С. 6–15.

## ♦ статьи в газетах:

Федорова Е. Бюджет развития // Литературная газета. 2003. 2–8 апреля. С. 22.

## ♦ правовые акты:

О науке и государственной научно-технической политике: федер. закон Рос. Федерации от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1996. № 45. Ст. 3274.

О судебной практике по делам о взяточничестве и коммерческом подкупе: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 10 февраля 2000 г. № 6 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2000. № 4. С. 5–9.

## ♦ архивные документы (при первой ссылке указывается полное наименование архива, далее допускается его сокращенное название):

Записки князя Голицына // Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 293-об. Л. 73.

Извлечение из донесений генерал-майора Желтухина об осмотре Казанского университета // РГИА. Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 33. Л. 5.

## ♦ электронные ресурсы оформляются следующим образом:

1. Манойло А. В. Объекты и субъекты информационного противоборства [Электронный ресурс] // ПСИ-ФАКТОР: сайт информационного ресурсного центра по научной и практической психологии. Библиотека. Информационная война. Информационное противоборство. URL: <http://psyfactor.org/lib/psywar24.htm> (дата обращения: 23.02.2016).

2. Образ врага. Все об «Аль-Каеде» [Электронный ресурс] // VIP. Lenta.Ru: издание Rambler Media Group. 2004. 23 июня. URL: <http://vip.lenta.ru/doc/2004/06/23/alqaeda/> (дата обращения: 20.09.2017).

# 2020. № 12(144) УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно  
Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующий издательским отделом  
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Сдано в набор 10.12.2020.  
Подписано к печати 15.12.2020.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 16,45. Тираж 200 экз.  
Заказ № 12/20.

Научные редакторы  
д. филос. н., профессор Н. И. БЕЗЛЕПКИН  
д. э. н., профессор В. А. ПЛОТНИКОВ  
д. э. н., профессор Л. С. САВЧЕНКО

УЧРЕДИТЕЛЬ:  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Корректоры:  
И. Ю. СЕРОВА  
Т. В. ЗВЕРТАНОВСКАЯ  
Верстка Т. П. ОЛОНОВОЙ

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-52288 от 25 декабря 2012 г.

Индекс по каталогу Агентства «Роспечать» «Газеты. Журналы» 70107

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) 335-94-97