

# Вестник Московского университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Серия 21 УПРАВЛЕНИЕ  
(ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО)

№ 1 • Том 21 • 2024 • ЯНВАРЬ — МАРТ

Издательство Московского университета

Выходит с 2004 г. один раз в три месяца

## СОДЕРЖАНИЕ

### Теория и методология управления

- Кошкидько В.Г., Купцова И.В., Лившин А.Я., Сидоров А.В., Соловьев К.А.*  
Асимметрия информации и оппортунизм субъектов: возможности  
институционального анализа в истории государственного управле-  
ния в России ..... 3
- Логунцова И.В.* Развитие концепции креативной экономики в респуб-  
лике Саха (Якутия) на современном этапе ..... 30
- Наумов А.О.* Философско-этические учения как ресурс «мягкой силы»  
африканских стран. .... 48

### Цифровая трансформация государственного управления

- Стырин Е.М.* Барьеры внедрения датацентричного государственного  
управления: опыт России. .... 61
- Южаков В.Н., Старостина А.Н.* Цифровое взаимодействие граждан и  
государства: оценка результативности с позиции граждан ..... 82

### Правовое обеспечение управления

- Попова С.С., Беденкова А.С.* Цифровой профиль: определение и при-  
менение в государственном управлении ..... 98

### Региональное управление

- Проскурнова К.Ю.* Инструменты оценки пространственного развития  
регионов ..... 121

### Подготовка управленческих кадров

- Петрунин Ю.Ю., Агаян Г.М., Бухарин В.В., Григорян А.А., Шевцова И.В.,  
Шикина Г.Е.* Интеграция математических методов и цифровых тех-  
нологий как основа создания комплекса фундаментальных курсов  
в подготовке современных управленческих кадров ..... 139

### Научная жизнь

- Кудина М.В., Ишеков К.А., Соболев С.А.* Государственное управление в  
новых геополитических и геоэкономических условиях (итоги работы  
XX международной конференции) ..... 168
- Клементьев Д.С., Судас Л.Г.* Кафедре социологии управления 25 лет:  
постыблиейные размышления. .... 191

## CONTENTS

### **Theory and methodology of management**

- Koshkidko V.G., Kuptsova I.V., Livshin A.Ya., Sidorov A.V., Soloviev K.A.* Information asymmetry and opportunism of subjects: possibilities of institutional analysis in the history of public administration in Russia ..... 3
- Loguntsova I.V.* Development of the creative economy concept in the Republic of Sakha (Yakutia) at the present stage ..... 30
- Naumov A.O.* Philosophical and ethical teachings as a resource of “soft power” of African countries ..... 48

### **Digital transformation of public administration**

- Styrin E.M.* Barriers of data centric governance implementation: the experience of Russia ..... 61
- Yuzhakov V.N., Starostina A.N.* Digital interaction between citizens and the state: citizens’ assessment of effectiveness ..... 82

### **Legal support of management**

- Popova S.S., Bedenkova A.S.* Digital profile: definition and application in public administration ..... 98

### **Regional management**

- Proskurnova K.Yu.* Tools for assessing spatial development of regions ..... 121

### **Management training**

- Petrinin Yu.Yu., Agayan G.M., Bukharin V.V., Grigoryan A.A., Shevtsova I.V., Shikina G.E.* Integration of mathematical methods and digital technologies as the basis for the creation of a set of fundamental courses in the training of modern management personnel ..... 139

### **Scientific life**

- Kudina M.V., Ishekov K.A., Sobolev S.A.* Public administration in new geopolitical and geo-economic conditions (results of the XX international conference) ..... 168
- Klementyev D.S., Sudas L.G.* The Department of Management Sociology is 25 years old: anniversary reflections ..... 191

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-3-29

### **АССИМЕТРИЯ ИНФОРМАЦИИ И ОППОРТУНИЗМ СУБЪЕКТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО АНАЛИЗА В ИСТОРИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ**

**В.Г. Кошкидько**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Koshkidko@spa.msu.ru

**И.В. Купцова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Livshin@spa.msu.ru

**А.Я. Лившин**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Livshin@spa.msu.ru

**А.В. Сидоров**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Sidorov@spa.msu.ru

**К.А. Соловьев**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
KSoloviov@spa.msu.ru

**Аннотация.** Основной исследовательской проблемой статьи является возможность применения некоторых концептов неинституционального подхода к анализу истории развития системы государственного управления в России XIX — начала XX вв. и в позднесоветскую эпоху. Решение этой проблемы позволяет более глубоко понять общие закономерности

эволюции механизмов функционирования государственных институтов в прошлом и настоящем. Методом исследования является анализ конкретных ситуаций, связанных с проявлениями асимметрии информации и оппортунизма субъектов управленческих взаимодействий. В статье рассматривается реакция чиновничества на Указ Александра I от 6 августа 1809 г. «О правилах производства в чины по гражданской службе и об испытаниях в науках, для производства в Коллежские Асессоры и Статские советники». В качестве второго примера, иллюстрирующего проявление «правительственного оппортунизма», выбран период «Великих реформ» в России, третьей рассмотренной ситуацией стала разработка верховной властью нормативных документов, обеспечивающих деятельность представительных органов власти, создаваемых в соответствии с положениями Манифеста 17 октября 1905 г. Кроме этого проанализированы проявления асимметрии информации и оппортунизма в ценообразовании на хлопок и в поведении региональных представителей власти в отношении кооперативов в период перестройки. Во всех проанализированных случаях обладание одной из сторон большей информацией приводило к росту недоверия между участниками взаимодействия, обычно — сторонниками реформ и противниками их проведения. В свою очередь, недоверие выливалось в оппортунистическое поведение субъектов в процессе выработки и реализации реформаторских планов. В конечном итоге, это приводило к попаданию в институциональные ловушки и закреплению негативных качеств институтов в процессе реформ.

**Ключевые слова:** институциональная ловушка, асимметрия информации, оппортунизм, Указ «Об экзаменах на чин», государственная служба, «Великие реформы», Манифест 17 октября 1905 г., Государственный Совет, Государственная Дума, перестройка, Верховный Совет СССР, Госкомцен СССР, производственный кооператив.

**Для цитирования:** Кошкидько В.Г., Купцова И.В., Лившин А.Я., Сидоров А.В., Соловьев К.А. Асимметрия информации и оппортунизм субъектов: возможности институционального анализа в истории государственного управления в России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 3–29.

**Дата поступления в редакцию:** 01.12.2023.

# INFORMATION ASYMMETRY AND OPPORTUNISM OF SUBJECTS: POSSIBILITIES OF INSTITUTIONAL ANALYSIS IN THE HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN RUSSIA

## **Koshkidko V.G.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Koshkidko@spa.msu.ru

## **Kuptsova I.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Kupcova@spa.msu.ru

## **Livshin A.Ya.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Livshin@spa.msu.ru

## **Sidorov A.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Sidorov@spa.msu.ru

## **Soloviev K.A.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
KSoloviev@spa.msu.ru

**Abstract.** The main research problem of this article is the possibility of applying some concepts of the neo-institutional approach to analyzing the history of public administration system in Russia in the 19th — early 20th centuries, as well as in the late Soviet era. This allows us to better understand the general patterns of evolution of the mechanisms of state institutions functioning in the past and present. The research method was case analysis; the selected cases relate to manifestations of information asymmetry and opportunism of subjects of state governance interactions. The paper examines the reaction of government officials to the Decree of Alexander I of August 6, 1809 “On the rules of promotion to ranks in the civil service and on tests in the sciences, for promotion to Collegiate Assessors and State Councilors.” As the second example illustrating the manifestation of “government opportunism”, the period of the “Great Reforms” in Russia was chosen. The third case considered was the development by the supreme power of normative documents ensuring the activities of representative government bodies created in accordance with the provisions of the Manifesto of October 17, 1905. The latest of the analyzed cases were manifestations of information asymmetry and opportunism during the perestroika period, examined using the examples of cotton pricing and the behavior of regional government officials in relation to production cooperatives. In all analyzed cases, the possession of more information by one of the parties

led to an increase in mistrust between the participants in the interaction, usually supporters of reforms and their opponents. In turn, mistrust resulted in opportunistic behavior of subjects in the process of developing and implementing reform plans. Ultimately, all this led to falling into institutional traps and the consolidation of negative institutional qualities.

**Keywords:** Institutional trap, asymmetry of information, opportunism, Decree “On Examinations for Rank”, civil service, “Great Reforms”, Manifesto of October 17, 1905, State Council, State Duma, perestroika, Supreme Council of the USSR, State Committee for Prices of the USSR, production cooperative.

**For citation:** *Koshkidko V.G., Kuptsova I.V., Livshin A.Ya., Sidorov A.V., Soloviev K.A.* Information asymmetry and opportunism of subjects: possibilities of institutional analysis in the history of public administration in Russia // *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 3–29.*

**Received:** 01.12.2023.

## Введение

«История имеет значение. Она имеет значение не просто потому, что мы можем извлечь уроки из прошлого, но и потому, что настоящее и будущее связаны с прошлым непрерывностью институтов общества. Выбор, который мы делаем сегодня или завтра, сформирован прошлым. А прошлое может быть понято нами только как процесс институционального развития», — писал лауреат Нобелевской премии по экономике, один из основоположников неинституционального подхода в экономико-исторических исследованиях Дуглас Норт<sup>1</sup>. Этому ученому принадлежит определение института, которого мы будем придерживаться: «Институты — это «правила игры» в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми. Следовательно, они задают структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия — будь то в политике, социальной сфере или экономике»<sup>2</sup>. «Институты — это результаты процессов, происходивших в прошлом, они приспособлены к обстоятельствам прошлого и, следовательно, не находятся в полном согласии с требованиями настоящего времени». Эта характеристика свойств социального института, вы-

---

<sup>1</sup> *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Перевод с английского А.Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. С. 12.

<sup>2</sup> Там же. С. 17.

работанная Торстейном Вебленом, также важна для нашего понимания исторической динамики институциональных изменений<sup>3</sup>.

Основной проблемой статьи является исследование возможности применения некоторых концептов неинституционального подхода к анализу особенностей развития системы государственного управления в России XIX — начала XX вв. и в позднесоветскую эпоху. Цель статьи состоит в определении возможности концептов «асимметрия информации» и «оппортунизм субъектов» в интерпретации характера динамики системы государственного управления в указанные исторические периоды. Основной задачей статьи является выяснение степени подтверждения проанализированными историческими примерами гипотезы о влиянии асимметрии информации и оппортунизма субъектов управления на фактор институциональной зависимости от предшествующей траектории исторического развития, на формирование, так называемой, институциональной ловушки.

Вопросы закономерностей и причинно-следственных связей изменений институтов государственного управления России затрагивались в работах многих ученых. Сюжет оппозиции чиновничества Указу 6 августа 1809 г. получил освещение в ряде общих исследований по государственному управлению первой половины XIX в.<sup>4</sup> Вместе с тем, указанный сюжет стал объектом и специальных исследований. Детальному анализу исполнения указа 6 августа и реакции на него чиновничества посвящена статья А.Н. Феребова<sup>5</sup>. Автор делает вывод, что установленные в 1809 г. правила являлись существенным элементом развития государственной службы в России, за 25 лет тем или иным поправкам подверглись почти

---

<sup>3</sup> Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. С. 202.

<sup>4</sup> Анисимова Е.Н. Чиновничество России: (краткая история становления чиновничества как социального сословия). Владимир: Аркаим, 2018; Архипова Т.Г. История государственной службы России XVIII–XX века М., 2000; Каменский А.Б. От Петра I до Павла I: реформы в России XVIII века (опыт целостного анализа). М.: РГГУ, 2015; Кассихина М.М. Сперанский, его роль в развитии и становлении российского государства и права // Государство и право в XXI веке. 2017. № 2. С. 4–13; Писарькова Л.Ф. От Петра I до Николая I: политика правительства в области формирования бюрократии // Отечественная история. 1996. № 4. С. 29–44; Пронкин С.В. Современные исследования правительственного конституционализма XVIII — начала XX века // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 30. [Электронный ресурс]. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk\\_30\\_fevral\\_2012\\_g./iz\\_istorii\\_upravlenija/pronkin.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk_30_fevral_2012_g./iz_istorii_upravlenija/pronkin.pdf) (дата обращения 12.11.2023); Шенелев Л.Е. Аппарат власти в России. Эпоха Александра I и Николая I. СПб., 2007 и др.

<sup>5</sup> Феребов А.Н. Развитие норм указа 6 августа 1809 г. в ходе его реализации в первой трети XIX века // Российская история. 2018. Выпуск 6. С. 103–120.

все положения указа. Т.М. Баженова и Н.Н. Зипунникова проанализировали указанный сюжет с толчки зрения юриспруденции<sup>6</sup>. Е.В. Куприянова проследила последствия принятия указа на примере чиновничества Оренбургской губернии, сделав вывод, что указ 1809 г. фактически не исполнялся на местах<sup>7</sup>.

Наиболее полезными в анализе проблематики реформ второй половины XIX в. являются работы Т.В. Антоновой, В.Е. Воронина, А.Н. Гребенкина, Е.В. Масленниковой, К.В. Сак<sup>8</sup>.

Реформирование государственного строя России в 1905–1906 гг., создание двухпалатной системы представительных органов и новая редакция Основных законов были рассмотрены в книгах, статьях, дневниках дореволюционных ученых и публицистов. Оценки современниками происходящих преобразований государственной власти, порой, зависели от политической позиции авторов<sup>9</sup>. Разносторонний анализ процессов реорганизации системы государственного управления в период первой российской революции дан в исследованиях конца XX — начала XXI в.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Баженова Т.М., Зипунникова Н.Н. «Все части государственного служения требуют сведущих исполнителей» К 200-летию указа об экзаменах на гражданские чины // Российский юридический журнал. 2009. № 6. С. 178–184.

<sup>7</sup> Куприянова Е.В. Влияние Указа от 6 августа 1809 года на образовательный уровень чиновников Оренбургской губернии // Вспомогательные исторические дисциплины. 2017. Т. XXXVI. С. 45.

<sup>8</sup> Антонова Т.В. Программа «Политической новизны» великого князя Константина Николаевича Романова // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. Серия «Отечественная история», 2010. С. 22–33; Воронин В.Е. Политический кризис в России конца 1870-х гг. и способы его преодоления глазами высших государственных чиновников // Вестник РУДН, серия «История России», 2008. № 1. С. 15–35; Гребенкин А.Н. Предыстория российского конституционализма: проекты XVII — начала XX века // Юридическая наука, 2014. № 1. С. 36–40; Масленникова Е.В. Идеи представительства в восприятии высших чиновников России второй половины XIX в. // Вестник РУДН. Серия «История России», 2006. № 2 (6). С. 86–96; Сак К.В. «Самая большая гордость — быть твоим первым и самым верным подданным»: вел. кн. Константин Николаевич и вел. кн. Константин Константинович на службе престолу // Вестник ПСТГУ II: История. История Русской Православной Церкви, 2011. Вып. 4 (41). С. 15–29.

<sup>9</sup> Котляревский С.А. Юридические предпосылки русских основных законов. М., 1912; Кузьмин-Караваев В.Д. Из эпохи освободительного движения. Т. II. От 17 октября 1905 г. до 8 июля. 1906 г. СПб., 1907; Лазаревский Н.И. Русское государственное право. Т. 1. Конституционное право. Изд. 3-е. СПб., 1913; Милюков П.Н. Год борьбы. Публицистическая хроника. 1905–1906. СПб., 1907; Нечаев В. Манифест 17 октября и форма правления // Полярная звезда. 1906. № 4. С. 293–294; Пажитнов К.А. К вопросу о русской конституции // Образование. 1907. Декабрь. С. 95–116; Палиенко Н.И. Основные законы и форма правления в России. Харьков, 1910.

<sup>10</sup> Астрахан В.И. Формы народного представительства в контексте российской политической традиции // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. № 3. С. 250–261; Ганелин Р.Ш. Российское самодержавие в 1905 году. Реформы и



Распад Советского Союза привлекает к себе пристальное внимание целого ряда исследователей, прежде всего, историков. Научному анализу подвергнуты различные аспекты существования советского государства на последнем этапе его развития. В Институте российской истории РАН этим проблемам был посвящен специальный научный семинар, материалы которого были опубликованы<sup>11</sup>. Подробный обзор сложившихся в современной науке подходов и концепций содержится в монографии Д.В. Маслова, Л.Н. Лазаревой и Н.И. Сухановой<sup>12</sup>. Но вопросы, связанные с институциональными проблемами управления, в частности с асимметрией информации и оппортунистическим поведением субъектов управления, так и не стали объектами специального внимания исследователей.

### 1. Концепция исторического институционализма

Американский экономист Торстейн Веблен на рубеже XIX–XX вв. впервые сформулировал основы институционального подхода к изучению и интерпретации не только экономических процессов, но и динамики развития общества в целом. Критикуя классическую и неоклассическую экономическую теорию, Веблен доказывал, что коллективные действия людей определяются функционированием общественных институтов, в первую очередь — государства, церкви, семьи, университетов, корпораций и проч. Поскольку сами институты Веблен считал культурным феноменом, он полагал, что они чрезвычайно стабильны, хотя и подвержены определенным эволюционным изменениям.

Становление исторического институционализма — концепции, возникшей на пересечении истории, экономической науки, социологии и других социально-гуманитарных дисциплин — отражает общую тенденцию развития современного междисциплинарного

---

революция. СПб., 1991; Климанов А.Ю. представительные государственные органы России в период революции 1905–1907 гг. Историко-правовой аспект // Вестник Международного института экономики и права. 2016. № 1 (22). С. 108–124; Кошкидько В.Г. Реформы государственного строя в условиях политического кризиса начала XX века. М., 2003; Медушевский А.Н. Демократия и авторитаризм: Российский конституционализм в сравнительной перспективе М., 1998; Селунская Н.Б., Бородкин Л.И., Григорьева Ю.Г., Петров А.Н. Становление российского парламентаризма начала XX века. М., 1996; Шелохаев В.В. Либеральная модель переустройства России. М., 1996.

<sup>11</sup> Распад СССР: дискуссии о причинах, обстоятельствах и последствиях. Сб. ст. / отв. ред. С.В. Журавлев. М.: Центр гуманитарных инициатив, 2019.

<sup>12</sup> Маслов Д.В., Лазарева Л.Н., Суханова Н.И. Причины распада СССР: вопросы методологии исследования. М.: Политическая энциклопедия, 2022.

знания. Хотя по отношению к историческому институционализму часто применяют понятие «новая экономическая история», это не вполне верно, поскольку институциональный подход далеко выходит за рамки экономической истории. Он вполне применим и весьма продуктивен в исследованиях политической истории, социальной истории и исторической антропологии.

В 1970–1990-е гг. окончательно сложился неoinституциональный подход в экономике и экономической истории. Неoinституциональная теория оказала заметное влияние на историческую науку в целом, сделав еще один шаг в преодолении редукционизма, свойственного предшествовавшим концепциям модернизации и, в целом, моделям исторической динамики, возникшим в рамках классических научных школ (неоклассической школы в экономике, марксизма и цивилизационной теории в исторической науке и др.). В частности, заметное место в историческом неoinституционализме принадлежит теории рационального выбора, предполагающей, что выбор историческими акторами решений и вариантов действий зависит от обладания информацией, оценки издержек и фактора времени. При этом современные сторонники неoinституционального подхода все же полагают, что зафиксированные в законе институционально оформленные нормы и правила не всегда полностью определяют поведение людей, — чрезвычайно важное влияние оказывает картина мира, сформированная в коллективном сознании и ментальность. Важную роль в неoinституциональной концепции играет также идея о наличии двух основных типов институтов — формальных и неформальных. Неформальные институты — это обычно неписанные социальные нормы, обычаи или традиции, которые во многом определяют мышление и поведение индивидов. Неформальные институты складываются спонтанно и склонны к эволюционным изменениям, тогда как формальные институты своим существованием обязаны целенаправленным рациональным действиям и изменяются, как правило, революционным путем<sup>13</sup>.

Неoinституциональный анализ сосредотачивается на условиях, в которых функционируют люди в свойственных им моделях поведения. При этом следует подчеркнуть, что современный ин-

---

<sup>13</sup> См.: *Захаров В.В.* Неoinституционализм в историко-правовых исследованиях: к проблеме расширения методологического инструментария отечественной истории государства и права // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2010. № 3 (15). Часть 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://scientific-notes.ru/magazine/archive/number/16BAK> (дата обращения 12.11.2023).

ституциональный подход в исторической науке исходит из того, что институты — ключевой, но далеко не единственный фактор исторической динамики<sup>14</sup>. Как отмечалось ранее, мы исходим из того, что важнейшую роль играет социокультурный фактор, в особенности — общественное сознание, определяющее картину мира людей и способы их действий. Отсюда следует отмечаемая многими неoinституционалистами «ограниченная рациональность» социальных действий, обусловленная как асимметричностью информации, так и ментальными и когнитивными ограничениями, определяющими характер принимаемых решений и реакций на них социума. Эта проблема затрагивает значимый вопрос о динамике институциональных изменений, в частности, об институциональной зависимости различных обществ от предшествующей траектории исторического развития. Зачастую люди — политические лидеры и рядовые граждане — за счет специфики своего восприятия как истории, так и настоящей действительности, склонны выбирать привычные, устоявшиеся, пусть и неочевидные с точки зрения эффективности, модели поведения, что, в свою очередь, снижает качество институциональной системы, консервирует отсталость и неэффективность институтов. Отсутствие реальной позитивной динамики институциональных изменений не свидетельствует о том, что неэффективные институты всех устраивают. И лидеры, и общество, анализируя издержки, связанные с необходимостью существенных и глубоких изменений, предпочитают оставить все как есть или, в лучшем случае, отложить изменения «на потом». В данном случае мы говорим об «институциональной ловушке» неэффективной, но при этом чрезвычайно устойчивой конфигурации институциональной системы, закрепленной своего рода культурной инерцией.

## **2. Асимметрия информации и оппортунизм субъектов**

В консервации неэффективной институциональной системы значимую роль играет фактор асимметрии информации. Информационная асимметрия — это состояние, при котором одна сторона в общественных взаимодействиях (на уровне политико-административных отношений внутри государства или во взаимодействии власти и общества) имеет информацию в большем объеме или лучшего качества, чем другая. Неравномерное обладание информацией ведет, с одной стороны, к стремлению использовать свои

---

<sup>14</sup> Там же.

преимущества для получения выгоды за счет другой стороны, а с другой — к недоверию. Каждая сторона сталкивается с неопределенностью в отношении истинных качеств и намерений своего партнера в социальных взаимодействиях.

С асимметрией информации тесно связано другое положение неинституционального подхода к анализу событий истории — оппортунистическое поведение субъектов социальных взаимодействий. Оппортунизм в данном контексте понимается как отсутствие откровенности и честности во взаимоотношениях, преследование собственных интересов при помощи обмана и манипуляций, сознательное нарушение общепризнанных формальных и неформальных норм, сокрытие или искажение информации с целью введения контрагента в заблуждение, скрытый саботаж распоряжений руководства и т.д.

На примере нескольких эпизодов из разных периодов истории отечественного государственного управления рассмотрим достаточно типичные случаи проявления асимметрии информации и оппортунизма субъектов социальных взаимодействий. Эти эпизоды и исторические процессы, внутри которых они происходили, мы будем анализировать последовательно, в соответствии с их хронологическим порядком. Рассматриваемые примеры, несмотря на принадлежность к разным периодам истории отечественного государственного управления, подчеркивают логическую взаимосвязь негативной влияния асимметрии информации, оппортунизма субъектов социальных взаимодействий на формирующиеся под их влиянием качества институтов.

### **3. Российское чиновничество и Указ 6 августа 1809 г.**

Известным характерным примером склонности субъектов управления к оппортунистическому поведению является реакция российского чиновничества на указ Александра I от 6 августа 1809 года «О правилах производства в чины по гражданской службе и об испытаниях в науках, для производства в Коллежские Ассесоры и Статские советники»<sup>15</sup> (более известный как «Об экзаменах на чин»). Указ был предложен М.М. Сперанским, который видел главную проблему государственной службы в низком образовательном уровне, в «непросвещенности». Одной из причин принятия Указа

---

<sup>15</sup> Указ от 6 августа 1809 года «О правилах производства в чины по гражданской службе и об испытаниях в науках, для производства в Коллежские ассесоры и Статские советники». [Электронный ресурс]. URL: <https://m.bigenc.ru/vault/b13cf3af41198be79e5a5562a159343d.pdf> (дата обращения 10.11.2023).

1809 года стала необходимость повышения профессионализма государственной службы через установление квалификационного требования к уровню образования. Указ принуждал дворян идти учиться в университеты, облегчал карьеру выпускников университетов из разночинцев. Таким образом создавалась мотивация дворян поступать в учебные заведения, в которых наблюдалась нехватка студентов. В самом Указе 1809 г. говорилось, что «исключая Университеты Дерптский и Виленский, все прочие учебные заведения, в течение сего времени открытые, по малому числу учащихся, не соразмерны способам их учреждения»<sup>16</sup>.

Согласно Указу, лица, не представившие аттестата об окончании университета, не могли быть произведены в чин Коллежского Ассессора. Отсутствие университетского образования могло быть компенсировано успешной сдачей специального «комитетского экзамена» в университетах. Более того, тем, кто уже состоял на государственной службе в чине Коллежского Ассессора, предписывалось сдавать такой экзамен при получении чина Статского Советника.

Для приема экзамена при университетах создавались специальные комитеты в составе ректора и трех профессоров, а для подготовки к ним — вечерние курсы. Чиновники должны были посещать эти курсы в свободное от службы время, причем университетам предписывалось контролировать посещаемость и доносить информацию до Министерства народного просвещения. Сам экзамен включал четыре раздела по наукам словесным, историческим, математическим, физическим и правоведению. Самыми сложными частями экзамена были знание одного иностранного языка и раздел «Правоведение». Требования по другим разделам экзамена не выходили за рамки программы уездных училищ. Несмотря на это, чиновничество крайне негативно отреагировало на Указ. Критике подверглись как сам экзамен, так и автор Указа (что впоследствии стало одной из причин его отставки).

Можно сказать, что большинство чиновников выступило против. Одни видели в нем ограничение своих возможностей карьерного роста. Другие — посягательство на саму прерогативу дворянства на государственную службу. Третьи — обратили внимание в Указе на новые лазейки для злоупотреблений, в частности — на

---

<sup>16</sup> Указ от 6 августа 1809 года «О правилах производства в чины по гражданской службе и об испытаниях в науках, для производства в Коллежские ассессоры и Статские советники». С. 1054. [Электронный ресурс]. URL: <https://m.bigenc.ru/vault/b13cf3af41198be79e5a5562a159343d.pdf> (дата обращения 10.11.2023).

коррупционные риски. Важно отметить, что критика исходила как от малообразованного чиновничества, так и от авторитетных высокообразованных представителей российской бюрократии и идеологов. Например, жесткую оценку Указа 1809 г. дал Н. Карамзин в «Записка о древней и новой России в ее политическом и гражданском отношениях»<sup>17</sup>.

Возникла парадоксальная ситуация, когда Указ действовал, но не исполнялся. После отставки М.М. Сперанского начали предприниматься последовательные шаги по ограничению его действия. Сначала послабления коснулись отдельных ведомств. Например, в 1812 г. исключения были сделаны для чиновников военного и морского ведомств, в 1815 г. — Военной и Адмиралтейской Счетных экспедиций, Государственного контроля и их отделений, в 1819 г. — военного Коннозаводского управления, а в 1822 году — чиновников по счетным частям всех прочих ведомств<sup>18</sup>. Далее, право приема экзамена получили кроме университетов и высшие училища. В конечном итоге «уже через три года после издания указа соблюдение его требований можно было считать исключением»<sup>19</sup>.

Окончательно Указ 1809 г. был отменен в 1834 г., когда было издано «Положение о порядке производства в чины по гражданской службе»<sup>20</sup>.

Таким образом, данный пример показывает, как чиновничество проявило оппортунизм по отношению к Указу 1809 г. Причина такого оппортунизма состояла в стремлении консервативной части чиновничества сохранить прежние условия продвижения по службе. В итоге, несмотря на то, что Указ на бумаге действовал, на практике — нет.

#### **4. «Правительственный оппортунизм» эпохи «Великих реформ»**

Рассмотрим эпоху в истории поздней Российской империи, когда она вступила на путь комплексной модернизации своей социально-экономической и политической системы, а также модели

---

<sup>17</sup> Карамзин Н.М. Записка о древней и новой России в ее политическом и гражданском отношениях. М.: Наука, 1991. С. 67.

<sup>18</sup> См.: Феребов А.Н. Развитие норм указа 6 августа 1809 г. в ходе его реализации в первой трети XIX века // Российская история. 2018. Вып. 6. С. 103–120. С. 104.

<sup>19</sup> Шепелев Л.Е. Чиновный мир России. XVIII — начало XX в. СПб., 1999. С. 115.

<sup>20</sup> Положение о порядке производства в чины по гражданской службе // Полное собрание законов Российской империи. Собрание 2-е. Санкт-Петербург, 1832. Т. 6. Отд. 1. № 7224. С. 656–665.

управления. Один из самых наглядных кейсов, иллюстрирующих явление «правительственного оппортунизма» периода «Великих реформ» в России, можно обозначить, как «эффект палладиума», который заключается в том, что принцип самодержавия не может быть затронут, какие бы изменения ни предлагались. Сакральный смысл этого принципа для России обозначил еще Н.М. Карамзин: «Самодержавие есть палладиум России; целость его необходима для ее счастья» и далее: «государь, единственный источник власти»<sup>21</sup>. Незыблемость его была главным ориентиром в представлениях всех российских императоров от Александра I до Николая II о характере государственной власти в России.

Реформы же, проводимые в 1860-е гг., были направлены на расширение числа акторов управленческой деятельности в самых разных сферах жизни, что неизбежно вело к попыткам введения хотя бы частичной субъектности для российского населения и постепенного превращения их из подданных (принцип самодержавия) в граждан (принцип народоправия).

Введение представителей от населения в число тех, кто принимает управленческие решения на уровне государственной власти, было необходимым условием для создания целостной системы взаимодействия государства и общества, и одним из факторов, препятствующих уничтожению результатов проводимых реформ. Это хорошо понимали государственные деятели, находившиеся на самых верхних этажах системы государственной власти, инициировавшие реформы или проводившие их в жизнь. Но это понимание невозможно было продемонстрировать тому, кто принимал окончательные решения — императору Александру II. В этой связи все предложения изменений на государственном уровне должны были быть представлены так, что они не ослабляют принцип самодержавия в России, а усиливают его. Для решения этой задачи авторы «записок», содержащих предложения по введению представителей от населения в число тех, кто разрабатывает и даже принимает решения на уровне государства, прибегали к «оппортунистической риторике». Представим наиболее яркие фрагменты такого рода «риторического тумана»:

П.А. Валуев<sup>22</sup> («Записка о проекте реформы Государственного совета» 1863 г.): «Мысль о некотором участии в делах законодательства и общего государственного хозяйства не заключает в себе

---

<sup>21</sup> Карамзин Н.М. Записка о древней и новой России в ее политическом и гражданском отношениях. М.: Наука, 1991. С. 105.

<sup>22</sup> На тот момент П.А. Валуев — министр внутренних дел.

посягательства на Верховные права Самодержавной власти Вашего Величества. В стремлении к этому участию выражается как бы желание приблизиться к Престолу Вашего Величества, занять место в ряду учреждений, коим непосредственно объявляется Ваша Высочайшая воля, принести Вам непосредственную дань гражданского труда и верноподданнической покорности»<sup>23</sup>.

Великий князь Константин Николаевич<sup>24</sup> («Записка о проекте реформ Государственного управления», 1880 г.): «Оставляя в стороне безумные мечтания людей крайних, помышляющих о совершенном перевороте государственного нашего строя или по крайней мере об ограничении Самодержавия, без которого Россия в настоящее время, по глубокому моему убеждению, была бы на краю гибели, — я признаю необходимым остановиться на суждениях большинства мыслящих людей, которое, хотя и порицает многие из существующих у нас порядков, но в то же время состоит из лиц, вообще умеренных и преданных Правительству»<sup>25</sup>.

М.Т. Лорис-Меликов<sup>26</sup> («Доклад о предполагаемых реформах государственного устройства», 1880 г.): «Нельзя упускать из виду ту непреложную истину, что опыты в крупных реформах не должны быть допускаемы, так как отнятие раз данных прав влечет за собою крайне опасные последствия. Уверен, что если Россия и переживает теперь тяжелый кризис, то вывести ее из этого кризиса всего доступнее твердой самодержавной воле прирожденного государя. Но, государь, по глубокой преданности вам, дерзаю всеподданнейше высказать, что задача эта не может быть исполнена только карательными и полицейскими мерами»<sup>27</sup>.

Все три автора предлагали такие изменения в системе принятия государственных решений, которые нельзя иначе трактовать, как первый шаг к введению в стране системы народного представительства, что неизбежно бы вело за собой следующие шаги в направлении трансформации самодержавной монархии, как именно в парламентскую. Но риторика этих текстов (как привило — в вводной части) была противоположна их содержанию, воспроизводила «сакральную» риторику Н.М. Карамзина и прак-

---

<sup>23</sup> Конституционные проекты в России XVIII — начала XX в. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. С. 403–404.

<sup>24</sup> На тот момент в.к. Константин Николаевич — председатель Государственного Совета.

<sup>25</sup> Конституционные проекты в России XVIII — начала XX в. С. 441–442.

<sup>26</sup> На тот момент М.Т. Лорис-Меликов — министр внутренних дел и главный начальник Верховной распорядительной комиссии.

<sup>27</sup> Там же. С. 462.



тически полностью совпадала с риторикой создателя теории «официальной народности» С.С. Уварова: «Самодержавие составляет главное условие политического существования России. Русский колосс упирается на нем, как на краеугольном камне своего величия. Эту истину чувствует неисчислимое большинство подданных Вашего Величества: они чувствуют ее в полной мере, хотя и поставлены на разных степенях гражданской жизни и различествуют в просвещении и в отношениях к правительству»<sup>28</sup>. Такого рода риторика, была использована с одной целью — создания *ложного нарратива* для одного читателя — императора Александра II — для того, чтобы облегчить для него принятие решения о поддержке предлагаемых проектов.

Фактически мы имеем дело со своеобразным вариантом оппортунистического поведения по отношению к носителю верховной власти, реализуемого его подчиненными не из корыстных соображений, а с модернизационной целью. Однако подобного рода ухищрения рисковали завести их авторов в пучину политических и идеологических противоречий, приводивших к консервации «гибридной» государственно-управленческой модели, неорганично сочетавшей черты старой архаической и новой прогрессивной системы.

## 5. Институциональная ловушка 1905 г.

Еще одним примером «правительственного оппортунизма» является разработка верховной властью нормативных документов, обеспечивающих деятельность представительных органов власти, создаваемых в соответствии с положениями Манифеста 17 октября 1905 г.

Стремительно развивавшийся с начала 1905 г. революционный кризис в октябре достиг своего пика. В забастовках, которые охватили всю страну и носили в основном политический характер, участвовало около 2 млн чел. Армия, как считал военный министр, была ненадежна. В правящих кругах обсуждались два варианта выхода из сложившейся ситуации: установление военной диктатуры и предоставление гражданских свобод населению и законодательных прав Государственной думе. Большинство из окружения императора поддержали второй вариант, который содержался в проекте Манифеста, предложенного С.Ю. Витте. Он давал возможность сохранить власть императора, привлечь на свою сторону либераль-

---

<sup>28</sup> Десятилетие Министерства народного просвещения. 1833–1843. СПб., 1864. С. 3.

ную часть общества, вызвать разногласия в рядах революционеров, стремившихся свергнуть монархическую власть. 17 октября 1905 г. Манифест был подписан.

Он возлагал на правительство выполнение непреклонной воли монарха:

«Даровать населению незыблемые основы гражданской свободы на началах действительной неприкосновенности личности, свободы совести, слова, собраний и союзов.

Не останавливая предназначенных выборов в Государственную Думу, привлечь теперь же к участию в Думе, в мере возможности, соответствующей кратности остающегося до созыва Думы срока, те классы населения, которые ныне совсем лишены избирательных прав, предоставив за сим дальнейшее развитие начала общего избирательного права вновь установленному законодательному порядку.

Установить, как незыблемое правило, чтобы никакой закон не мог воспринять силу без одобрения Государственной Думы, и чтобы выборным от народа обеспечена была возможность действительного участия в надзоре за закономерностью действий поставленных от нас властей»<sup>29</sup>.

Большая часть российского общества рассматривала Манифест как конституционный документ. П.Б. Струве, один из лидеров образовавшейся после 17 октября партии кадетов считал, что царь «уступил общественному давлению и отказался от самодержавия. Россия стала конституционной страной. Николай II конституционным монархом»<sup>30</sup>. Подобную точку зрения высказывал В. Нечаев, который отмечал, что Манифест «устанавливает законодательные принципы, а не основы политики» и должен быть внесен в свод основных законов<sup>31</sup>.

Эти оценки Манифеста были преждевременными, так как он не содержал законодательных норм, которые юридически преобразуют самодержавие в конституционную монархию с решающим участием парламента в законодательном процессе. Его можно считать политической декларацией и подтверждением этому является то, что, несмотря на прописанное в нем правило, что каждый закон

---

<sup>29</sup> Законодательные акты переходного времени. 1904–1908 гг. Изд. 3-е. СПб. 1909. С. 150–151.

<sup>30</sup> Шелохаев В.В. Оценка кадетами Манифеста 17 октября 1905 г. и Основных государственных законов 23 апреля 1906 г. // Государственные учреждения и общественные организации СССР. М., 1989. С. 117.

<sup>31</sup> См.: Нечаев В. Манифест 17 октября и форма правления // Полярная звезда. 1906. № 4. С. 293–294; № 5. С. 369.

должен быть одобрен Государственной Думой, ко дню ее открытия их было принято несколько десятков, и они остались без утверждения Думы российскими законами<sup>32</sup>.

Законодательные акты, изданные в развитие Манифеста: Указ «Об изменениях и дополнениях Положения о выборах в Государственную Думу и изданных в дополнение к нему узаконений» (от 11 декабря 1905 г.)<sup>33</sup>; Манифест об изменении Учреждения Государственного Совета и о пересмотре Учреждения Государственной Думы, а также новое Учреждение Государственной Думы (от 20 февраля 1906 г.)<sup>34</sup> воплощали схему реализации Манифеста 17 октября, которая устраивала верховную власть. В них четко прослеживается стремление власти максимально для данных условий сохранить прерогативы монарха, ограничить полномочия представительства и, в тоже время, постараться выполнить данные самим же монархом обещания.

В Положении о выборах была сохранена куриальная система с добавлением рабочей курии и увеличением количества городских избирателей. Акты 20 февраля значительная часть либеральных деятелей, к мнению которых в разгар революции власти вынуждены были прислушиваться, считали данные документы отступлением от Манифеста<sup>35</sup>.

Из компетенции Государственной Думы и Государственного Совета была исключена и отнесена к прерогативам монарха инициатива пересмотра Основных государственных законов, несмотря на то, что Манифест по общему смыслу предоставлял парламенту широкие законодательные права и законодательную инициативу.

«Правила о порядке рассмотрения государственной росписи доходов и расходов» (от 8 марта 1906 г.)<sup>36</sup> ограничивали полномо-

---

<sup>32</sup> Пажитнов К.А. К вопросу о русской конституции // Образование. 1907. Декабрь. С. 98–99.

<sup>33</sup> Указ «Об изменениях и дополнениях Положения о выборах в Государственную Думу и изданных в дополнение к нему узаконений» от 11 декабря 1905 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://музейреформ.рф/node/13692> (дата обращения 10.10.2023).

<sup>34</sup> Манифест об изменении Учреждения Государственного Совета и о пересмотре Учреждения Государственной Думы, а также новое Учреждение Государственной Думы (от 20 февраля 1906 г.). [Электронный ресурс]. URL: <http://музейреформ.рф/node/13695> (дата обращения 10.10.2023).

<sup>35</sup> См.: Шелохаев В.В. Оценка кадетами Манифеста 17 октября 1905 г. и Основных государственных законов 23 апреля 1906 г. С. 120–121.

<sup>36</sup> Правила о порядке рассмотрения государственной росписи доходов и расходов, а равно о производстве из казны расходов, росписью не предусмотренных. Т. II. Ч. II. Свод учреждений государственных. 1906. Ст. 3–14.

чия палат представительства по контролю за финансовой деятельностью правительства<sup>37</sup>. По оценкам финансистов 40% бюджета не могли быть изменены членами палат<sup>38</sup>.

Окончательным результатом разработки законодательства о народном представительстве стала новая редакция Основных законов Российской империи, изданная 23 апреля 1906 г.<sup>39</sup> В нее вошли наиболее значимые положения актов, принятых в предшествующий период. Необходимо отметить, что все важнейшие нормативные акты, касающиеся организации деятельности представительных учреждений, как и новая редакция Основных законов, были приняты императором до начала работы парламента.

Право избирать и быть избранным в Основных законах отсутствовало, но существовали законы о выборах в Госдуму и Госсовет. Избирательное право не было всеобщим. Не имели избирательных прав женщины, военнотружущие действительной службы армии и флота и некоторые другие категории жителей Российской империи. Для участия в выборах были установлены ряд цензов (имущественный, возрастной и др.).

Разработчики постарались сохранить за самодержавием как можно больше позиций в системе государственного управления. В Основные законы были включены статьи, которые ограничивали власть царя в законодательной сфере, где он поделился частью своих прерогатив с Государственным Советом и Государственной Думой. Но законы подтверждали сохранение за императором всей полноты исполнительной власти. В России не была реализована идея разделения властей, т.к. законодательная власть принадлежала Госдуме, Госсовету и императору.

Юристы и публицисты оппозиционных партий, признавая конституционный характер Основных законов, критиковали их несовершенство и несовместимость с реальной жизнью. С.А. Котляревский считал, что: «Нормы нашего государственного устройства выделяются своей ограничительной тенденцией в отношении права представительных учреждений»<sup>40</sup>. По мнению К.А. Пажитнова, «23 апреля 1906 г. Россия получила октроированную (дарованную волей монарха) конституцию, которая, в свою очередь, из всех

---

<sup>37</sup> Законодательные акты переходного времени. 1904–1908. С. 294–299.

<sup>38</sup> *Котляревский С.А.* Юридические предпосылки русских основных законов. М., 1912. С. 71.

<sup>39</sup> Основные законы Российской империи от 23 апреля 1906 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hist.msu.ru/ER/Text/apr1906.htm> (дата обращения 10.10.2023).

<sup>40</sup> *Котляревский С.А.* Указ. соч. С. 102.

октроированных самая куца, не обеспечивающая господство законности в стране и не имеющая гарантий против ее нарушения»<sup>41</sup>.

Таким образом, верховная власть пошла по пути приведения нового законодательства в соответствие со старым. Это привело к тому, что поставленные во взаимосвязь со всей предшествующей правовой традицией и политической системой постановления о новых представительных учреждениях и их законодательных правах теряли свою силу и убедительность. Внешне отношения между палатами, с одной стороны, и с монархом и правительством, с другой, не изменились. Однако на деле, в новой редакции Основных законов, благодаря положениям о прерогативах императора, центр власти сместился к монарху. Анализируя этот пример, мы, очевидно, имеем дело с оппортунистическим поведением всех участников политического процесса, результатом которого стало фактическое закрепление институциональной ловушки доминирования традиционного самодержавия в системе государственного управления.

## **6. Асимметрия информации и оппортунизм субъектов периода перестройки**

Рассмотрим теперь несколько примеров из поздней советской истории, иллюстрирующих негативное влияние факторов асимметрии информации и оппортунизма субъектов на качество институциональной системы.

В государственном управлении эффект асимметрии информации проявлялся при постановке проблемы, обсуждении и принятии решений по вопросам компетенций вышестоящего уровня или совместных компетенций, особо значимых для нижестоящего уровня. В советской экономической модели к вопросам подобного рода относилась проблема ценообразования на продукцию, специфическую для данного региона. Речь идет, например, о ценах на хлопок. Основным производителем этой сельскохозяйственной продукции в силу географических условий Советского Союза оказывался Узбекистан. Традиционно цена на хлопок (как и на другую продукцию советской экономики) определялась центральными исполнительными органами власти СССР — правительством, Госпланом и Госкомцен. Отработанный за многие годы механизм был таков — республика направляла письмо в центральные ведомства в Москве и лоббировала принятие необходимых решений по партийным и государственным каналам. Позиция республики обосновывалась с помощью новой акцентировки информационных

---

<sup>41</sup> Пажитнов К.А. Указ. соч. С. 100.

данных, имевшихся в распоряжении союзного центра, или предоставлением ему новой информации. Именно так обстояло дело с принятием решения правительством СССР о введении надбавки к ценам на хлопок, начиная с урожая 1989 г. И хотя сама эта надбавка не в полной мере соответствовала запросам руководства Узбекской ССР, но увеличение цены все-таки достигалось.

Изменение системы управления СССР в годы «перестройки» привело к значительному увеличению роли органов представительной власти (Съезда народных депутатов и Верховного Совета СССР) при решении всех вопросов государственной жизни, а следовательно, делали их более открытыми. Это касалось и проблем ценообразования на хлопок. В октябре 1989 г. Верховный Совет СССР обсуждал проект постановления о дополнительных мерах по стабилизации розничных цен и совершенствовании ценообразования на основные продовольственные и промышленные товары, определяющие потребительский бюджет. В ходе обсуждения этого постановления народный депутат от Узбекистана, заместитель директора Института экономики АН Узбекской ССР Р.А. Убайдуллаева назвала надбавку 1989 г. к ценам на хлопок полумерой. И хотя эта надбавка приносила республике 1,2 млрд руб., депутат заявила, что «это не все, что нам должны были дать», поскольку эти деньги лишь несколько поднимут зарплату хлопкороба, но не позволят республике решать проблемы самофинансирования производства, делать инвестиции в развитие социальной сферы и экологии. В подтверждение своей позиции она приводила информацию о тяжелом положении в социальной сфере республики: из 12 тыс. кишлаков почти половина (47%) не имеют дневных школ, 88% — не имеют больниц, 28% — других лечебных учреждений, 74% — детских дошкольных учреждений, 51% — питьевой воды, природный газ имеют только 10% сельских населенных пунктов, а канализацию — 1%<sup>42</sup>.

По мнению депутата, исправить положение в социальной сфере республики может изменение механизма налогообложения: налог с оборота на ткани не должен направляться в доход тех районов, где ткани были реализованы. По данным Минфина СССР, сумма этого налога составляет 3 млрд руб., по подсчетам ученых Узбекистана, в три раза больше. Источником пополнения бюджета республики могла стать, по мнению депутата, внешняя торговля, поскольку Узбекистан производит 70% направляемого на экспорт хлопка, при

---

<sup>42</sup> Вторая сессия Верховного Совета СССР. Стенографический отчет. Ч. II. 3–10 октября 1989 г. М.: Издание Верховного Совета СССР, 1990. С. 193.

этом сама республика не имела права реализации, поскольку госзаказ составляет 100% производимого хлопка, в то время как по нефти госзаказ составлял — 95,8%. Цена тонны узбекского хлопка на мировом рынке держалась на уровне 1200 долл., что позволит, по мнению депутата, за тонну приобрести товаров народного потребления на 12 тыс. руб. Этих денег вполне хватило бы, чтобы платить за хлопок работникам в 2–3 раза больше, да еще и оставалось на социальные инвестиции в республике<sup>43</sup>.

Позиция центрального ведомства — Госкомцен СССР — была несколько иной. На предложение депутатов от Узбекистана о повышении закупочных цен на хлопок ведомство предоставило информацию о том, что существующие цены на хлопок дают соответствующим предприятиям рентабельность в 30% при средней рентабельности сельскохозяйственного производства в 20%. Дальнейшее повышение цены на хлопок приведет к тому, что «республика попадет в еще более “жесткие лапы” монокультурного сельскохозяйственного производства», против чего не раз выступали органы власти Узбекистана<sup>44</sup>. Выход из сложившейся ситуации, по мнению председателя правительства страны Н.И. Рыжкова, виделся в конвертируемости рубля. «Если он будет конвертируемым, то какая разница, где нам хлопок покупать — в Узбекистане или в Египте, какая разница, где нефть — в Тюмени или Кувейте»<sup>45</sup>.

Таким образом, асимметрия информации приобретала особое значение в условиях «перестройки» во взаимоотношениях различных уровней власти, когда представительные органы власти приобретали решающее значение, а депутаты этих органов не обладали всей широтой информации, им приходилось доверять своим более информированным коллегам. Это и создавало дополнительные возможности для использования асимметричности информации.

Наиболее ярко оппортунистическое поведение субъектов государственного управления проявляется во времена кардинальных реформ. В истории нашей страны таким периодом явилась «перестройка». Столкнувшись с нарастанием экономических проблем, связанных с падением темпов экономического роста страны и нарастанием дефицита товаров народного потребления, руководство Советского Союза пошло по пути реформирования хозяйственных механизмов. Для решения вопроса насыщения потребительского

---

<sup>43</sup> Там же. С. 194.

<sup>44</sup> Вторая сессия Верховного Совета СССР. Стенографический отчет. Ч. III. 16–23 октября 1989 г. М.: Издание Верховного Совета СССР, 1990. С. 188.

<sup>45</sup> Там же. С. 119.

рынка товарами и услугами была сделана ставка на кооперативное движение. Но его развитие принесло вместо ослабления рост социальной напряженности в обществе, что оказалось связанным с легализацией теневой экономики, выплеснувшей в обращение ранее лежавшие под спудом деньги. Многие кооперативы занялись посреднической деятельностью, перепродажей государственных товарных ресурсов по ценам, превышающим установленные в государственной торговле.

Политика государства по отношению к кооперативному движению базировалась на трех основных принципах: 1) признание кооперации социалистической формой ведения хозяйства; 2) провозглашение равных условий хозяйствования в государственном и кооперативном секторах экономики; 3) признание и учет местных условий и национальных традиций. Последний принцип связывал развитие кооперации с решениями республиканских и местных Советов, тем самым создавая вариативность поведения их руководящих органов.

Особое значение придавалось производственным кооперативам. Если в 1987 г. результаты их деятельности были малозаметны в масштабах экономики страны (их общий объем продукции и услуг составлял 350 млн руб.), то в 1988 г. объем производства товаров и услуг этих видов кооперативов составил уже 6 млрд руб., а за первую половину 1989 г. он вырос уже до 12,9 млрд руб. (при этом 5 млрд руб. составляла заработная плата). В их работе было задействовано 2,9 млн чел. (из них 1,25 млн — по совместительству)<sup>46</sup>. Деятельность кооперативов привлекала к себе общественное внимание. Речь шла прежде всего об уровне доходов, не связанных, по мнению власти и рядовых граждан страны, с результатами трудовой деятельности. Как отмечалось в докладе заместителя председателя Советов Министров СССР Л.И. Абалкина на сессии Верховного Совета Союза, «можно бесконечно приводить примеры негативной деятельности отдельных кооперативов, связанные с мошенничеством, хищением, воровством и с обходом действующих правил хозяйствования»<sup>47</sup>. Председательствующего на заседании М.С. Горбачева возмущал факт, что кусок мыла (государственная цена которого составляла 40 коп.) продается в кооперативах по 4–6 руб.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Вторая сессия Верховного Совета СССР. Стенографический отчет. Ч. I. 25 сентября — 2 октября 1989 г. М.: Издание Верховного Совета СССР, 1990. С. 73, 82.

<sup>47</sup> Там же. С. 75.

<sup>48</sup> Там же. С. 80.



Создавшаяся социальная напряженность в обществе, когда рядовые граждане связывали нарастание проблем снабжения товарами первой необходимости с развитием кооперативов, привела к появлению двух моделей оппортунистического поведения региональных чиновников по отношению к провозглашенной в центре политики: 1) минимизирование количества кооперативов, действующих на территории Союза; 2) коррумпирование процедур разрешения и контроля в отношении кооперативов.

Первая модель, базировавшаяся на опасении роста недовольства населения региона деятельностью кооперативов, приводила к тому, что значительное количество кооперативов подозревалося властью (иногда вполне обоснованно) в нарушениях хозяйственной деятельности. Это прозвучало и на сессии Верховного Совета: один из горсоветов из 41 кооператива закрыл большинство, оставив только 14<sup>49</sup>. Один из примеров привел председатель исполкома Ольгинского сельского Совета народных депутатов из Краснодарского края В.В. Хмура: «Хочу привести пример по нашему району, где мне пришлось заниматься этим вопросом. Здесь был создан кооператив по переработке зерна и семян подсолнечника. И что же вы думаете? За год для района он изготовил 1,5 т муки и т масла, продал 2500 т зерна, закупаая его по 20, а перепродавая в другие районы по 45 коп. Председатели колхозов и директора совхозов устремились сдавать продукцию именно в эти кооперативы, так как государству мы сдаем по 6–7 коп. За год оборот кооператива, о котором я рассказываю, составил 1,14 млн руб., заработная плата кооператоров — 32 тыс. рублей. Например, у приемщика в этом кооперативе месячная заработная плата 1700 руб., а я, председатель исполкома, получаю 220 руб. Ведь есть разница? Правда, сейчас этим кооперативом занимается прокуратура»<sup>50</sup>.

О второй модели оппортунистического поведения рассказал депутат из Оренбурга В.А. Шаповаленко: «Я встречался с кооператорами, которые предлагали мне быть выразителем их интересов. К сожалению, мы не сошлись во мнениях, но они мне рассказывали, как они работают. Они мне говорят: все берут взятки. Я говорю: это голословное утверждение. Вы мне назовите хоть одного человека, который берет, а я с трибуны назову. “Так что ж, ты нам хочешь совсем клапан перекрыть?”»<sup>51</sup>. Одним из механизмов использования этой модели выступал процесс государственной перерегистрация

---

<sup>49</sup> Там же.

<sup>50</sup> Там же. С. 96–97.

<sup>51</sup> Там же. С. 89.

кооперативов. Как отметил депутат Ю.Х. Калмыков, «В отдельных регионах негласно установлена даже конкретная плата за перерегистрацию — от 5 до 15 тыс. руб.»<sup>52</sup>. Об общих объемах взяток, выплаченных кооперативами, сообщил, ссылаясь на публикацию в журнале «Огонек» заместитель председателя ВЦСПС Г.И. Янаев: из доходов кооперативов на подкуп должностных лиц ушел 31 млн руб.<sup>53</sup>

Общей характеристикой отмеченных моделей оппортунистического поведения региональных представителей власти в отношении кооперативов фактический саботаж правительственной политики периода «перестройки», нарушение союзного законодательства в интересах региональных управленческих элит.

### **Заключение**

Приведенные примеры свидетельствуют о значимости факторов асимметрии информации и оппортунизма субъектов в судьбе реформ системы государственного управления Российской империи и СССР в периоды, выбранные для анализа. В ряде случаев вышестоящие руководители обладали более полной информацией о положении дел, а в других случаях — подчиненные оборачивали информационную асимметрию в свою пользу. Во всех проанализированных случаях обладание большей информацией одной из сторон приводило к росту недоверия между участниками взаимодействия, обычно — сторонниками реформ и противниками их проведения. В свою очередь, недоверие выливалось в оппортунистическое поведение субъектов социального взаимодействия в процессе выработки и реализации реформаторских планов. В конечном итоге, все это приводило к попаданию в институциональные ловушки и закреплению негативных институциональных качеств, препятствовавших выводу страны на устойчивую реформаторскую траекторию.

### **Литература**

*Анисимова Е.Н.* Чиновничество России: (краткая история становления чиновничества как социального сословия). Владимир: Аркаим, 2018. 455 с.

*Антонова Т.В.* Программа «Политической новизны» великого князя Константина Николаевича Романова // Вестник МГУ им. М.А. Шолохова. Серия «Отечественная история», 2010. С. 22–33.

---

<sup>52</sup> Вторая сессия Верховного Совета СССР. Стенографический отчет. Ч. II. 3–10 октября 1989 г. М.: Издание Верховного Совета СССР, 1990. С. 224.

<sup>53</sup> Вторая сессия Верховного Совета СССР. Стенографический отчет. Ч. IV. 24–31 октября 1989 г. М.: Издание Верховного Совета СССР, 1990. С. 175.

*Архипова Т.Г.* История государственной службы России XVIII–XX века М., 2000. 230 с.

*Астрахан В.И.* Формы народного представительства в контексте российской политической традиции // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. № 3. С. 250–261.

*Баженова Т.М., Зитунникова Н.Н.* «Все части государственного служения требуют сведущих исполнителей» К 200-летию указа об экзаменах на гражданские чины // Российский юридический журнал. 2009. № 6. С. 178–184.

*Веблен Т.* Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. 369 с.

*Воронин В.Е.* Политический кризис в России конца 1870-х гг. и способы его преодоления глазами высших государственных чиновников // Вестник РУДН. Серия «История России», 2008. № 1. С. 15–35.

*Ганелин Р.Ш.* Российское самодержавие в 1905 году. Реформы и революция. Изд-во «Наука». СПб., 1991. 221 с.

*Гребенкин А.Н.* Предыстория российского конституционализма: проекты XVII — начала XX века // Юридическая наука, 2014. № 1. С. 36–40.

*Захаров В.В.* Неоинституционализм в историко-правовых исследованиях: к проблеме расширения методологического инструментария отечественной истории государства и права // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2010. № 3 (15). Часть 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://scientific-notes.ru/magazine/archive/number/16BAK>

*Каменский А.Б.* От Петра I до Павла I: реформы в России XVIII века (опыт целостного анализа). М.: РГГУ, 2015. 671 с.

*Карамзин Н.М.* Записка о древней и новой России в ее политическом и гражданском отношении. М.: Наука, 1991. 128 с.

*Кассихина М.М.* Сперанский, его роль в развитии и становлении российского государства и права // Государство и право в XXI веке. 2017. № 2. С. 4–13.

*Климанов А.Ю.* Представительные государственные органы России в период революции 1905–1907 гг.: историко-правовой аспект // Вестник Международного института экономики и права. 2016. № 1 (22). С. 108–124.

*Котляревский С.А.* Юридические предпосылки русских основных законов. М.: Типография Г. Лиснера и Д. Собко, 1912. 218 с.

*Кошкидько В.Г.* Реформы государственного строя в условиях политического кризиса начала XX века. М.: МА КС Пресс, 2003. 164 с.

*Кузьмин-Караваев В.Д.* Из эпохи освободительного движения. Т. II. От 17 октября 1905 г. до 8 июля. Т. II. От 17 октября 1905 г. до 8 июля. 1906 г. СПб., 1907. 426 с.

*Куприянова Е.В.* Влияние Указа от 6 августа 1809 года на образовательный уровень чиновников Оренбургской губернии // Вспомогательные исторические дисциплины. 2017. Т. XXXVI. С. 40–46.

*Лазаревский Н.И.* Русское государственное право. Т. 1. Конституционное право. Изд. 3-е. СПб.: Тип. акц. о-ва «Слово», 1913. 672 с.

*Масленникова Е.В.* Идеи представительства в восприятии высших чиновников России второй половины XIX в. // Вестник РУДН. Серия «История России», 2006. № 2 (6). С. 86–96.

*Маслов Д.В., Лазарева Л.Н., Суханова Н.И.* Причины распада СССР: вопросы методологии исследования. М.: Политическая энциклопедия, 2022. 399 с.

*Медушевский А.Н.* Демократия и авторитаризм: Российский конституционализм в сравнительной перспективе. М.: РОССПЭН, 1997. 650 с.

*Милюков П.Н.* Год борьбы. Публицистическая хроника. 1905–1906. 1907 — XVIII. СПб.: Типография т-ва «Общественная польза». 550 с.

*Нечаев В.* Манифест 17 октября и форма правления // Полярная звезда. 1906. № 4. С. 293–294.

*Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Перевод с англ. А.Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

*Пажитнов К.А.* К вопросу о русской конституции // Образование. 1907. Декабрь. С. 95–99.

*Палиенко Н.И.* Основные законы и форма правления в России: Юридическое исследование. Харьков: Тип. «Печатник», 1910. 78 с.

*Писарькова Л.Ф.* От Петра I до Николая I: политика правительства в области формирования бюрократии // Отечественная история. 1996. № 4. С. 29–44.

*Пронкин С.В.* Современные исследования правительственного конституционализма XVIII — начала XX века // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 30. [Электронный ресурс]. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk\\_\\_30\\_fevral\\_2012\\_g/iz\\_istorii\\_upravljenija/pronkin.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk__30_fevral_2012_g/iz_istorii_upravljenija/pronkin.pdf)

Распад СССР: дискуссии о причинах, обстоятельствах и последствиях. Сб. ст. / отв. ред. С.В. Журавлев. М.: Центр гуманитарных инициатив, 2019. 224 с.

*Сак К.В.* «Самая большая гордость — быть твоим первым и самым верным подданным»: вел. кн. Константин Николаевич и вел. кн. Константин Константинович на службе престолу // Вестник ПСТГУ II. История. История Русской Православной Церкви. 2011. Вып. 4 (41). С. 15–29.

*Селунская Н.Б., Бородкин Л.И., Григорьева Ю.Г., Петров А.Н.* Становление российского парламентаризма начала XX века. М., 1996. 283 с.

*Феребов А.Н.* Развитие норм указа 6 августа 1809 г. в ходе его реализации в первой трети XIX века // Российская история. 2018. Выпуск 6. С. 103–120.

*Шелохаев В.В.* Либеральная модель переустройства России. М.: РОССПЭН, 1996. 330 с.

*Шелохаев В.В.* Оценка кадетами Манифеста 17 октября 1905 г. и Основных государственных законов 23 апреля 1906 г. // Государственные учреждения и общественные организации СССР. М., 1989. С. 110–125.

*Шепелев Л.Е.* Аппарат власти в России. Эпоха Александра I и Николая I. СПб.: Искусство-СПб., 2007. 461 с.

## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Кощидько Владимир Григорьевич — доктор исторических наук, профессор кафедры регионального и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Koshkidko@spa.msu.ru

Купцова Ирина Валентиновна — доктор исторических наук, профессор кафедры регионального и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Kupcova@spa.msu.ru

Лившин Александр Яковлевич — доктор исторических наук, профессор кафедры истории государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Livshin@spa.msu.ru

Сидоров Александр Валентинович — доктор исторических наук, профессор кафедры истории государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Sidorov@spa.msu.ru

Соловьев Константин Анатольевич — доктор исторических наук, профессор кафедры истории государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: KSoloviov@spa.msu.ru

## **ABOUT THE AUTHORS:**

Koshkidko V. — DSc, Professor of the Department of Regional and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Koshkidko@spa.msu.ru

Kuptsova I. — DSc, Professor of the Department of Regional and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Kupcova@spa.msu.ru

Livshin A. — DSc, Professor of the Department of History of State and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Livshin@spa.msu.ru

Sidorov A. — DSc, Professor of the Department of History of State and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Sidorov@spa.msu.ru

Solovyov K. — DSc, Professor of the Department of History of State and Municipal Administration, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: KSoloviov@spa.msu.ru

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-30-47

## РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ) НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**И.В. Логунцова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация

latuton@yandex.ru

**Аннотация.** Креативность — одна из ключевых компетенций XXI в., открывающая практически безграничные возможности в поиске уникальных и новаторских решений в нашем постоянно меняющемся мире. Важнейшей составляющей инновационного развития является креативная экономика, основами которой выступают культурные ресурсы и творческий подход. Креативная экономика становится мейнстримом в процессах трансформации социально-экономических систем. Она способствует раскрытию творческого потенциала регионов, выстраиванию в них механизмов поддержки творческих инициатив. Организация Объединенных Наций объявила 2021 г. Международным годом креативной экономики в целях устойчивого развития. В России к данной теме также наблюдается большой интерес на всех уровнях власти. Два года назад была принята Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г. В настоящее время идет разработка соответствующего федерального законопроекта. В статье анализируется опыт практического применения идей креативной экономики в Республике Саха (Якутия), признанной самым креативным регионом 2022 г. по итогам Национальной премии в области креативных индустрий Russian Creative Award. Автор выявляет особенности, проблемы и перспективы развития нового сектора экономики, используя методы анализа литературы, обобщения, сравнения и др. Автор статьи полагает, что при соблюдении ряда условий, опыт Якутии может быть масштабирован во многих других регионах РФ, стремящихся реализовать свой креативный потенциал, диверсифицировать экономику и уменьшить отраслевую зависимость.

**Ключевые слова:** креативная экономика Республики Саха (Якутия), креативные индустрии в Республике Саха (Якутия), креативный кластер «Квартал труда», креативная экономика в России, креативные индустрии в России.

**Для цитирования:** *Логунцова И.В.* Развитие концепции креативной экономики в республике Саха (Якутия) на современном этапе // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 30–47.

**Дата поступления в редакцию:** 17.10.2023.

## DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY CONCEPT IN THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA) AT THE PRESENT STAGE

**Loguntsova I.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
latuton@yandex.ru

**Abstract.** Creativity as one of the key competencies of the 21st century opens up almost limitless opportunities in the search for unique non-standard and innovative solutions in our constantly changing world. The most important component of innovative development is the creative economy, the foundations of which are cultural resources and creativity. In recent years, the creative economy has become a kind of mainstream in the processes of transformation of socio-economic systems. It contributes to the disclosure of the creative potential of a particular region, the building of mechanisms in it to support creative initiatives. Today, in many countries of the world, the development of the creative sector of the economy is a state priority. The United Nations has declared 2021 the International Year of the Creative Economy for Sustainable Development. In Russia, there is also great interest in this topic at all levels of government. Two years ago, a Concept was adopted for the development of creative industries and mechanisms for their state support in large and largest urban agglomerations until 2030. The relevant federal draft law is currently being developed. This article analyzes the experience of practical application of the ideas of the creative economy in the Republic of Sakha (Yakutia), recognized as the most creative region in 2022 by the results of the National Award in the field of creative industries Russian Creative Awards. The author identifies the features, problems and prospects for the development of a new sector of the economy using the method of literature analysis, the method of generalization, comparative analysis, etc. The author of the article believes that if a number of conditions are met, the experience of Yakutia can be scaled in many other

regions of the Russian Federation seeking to realize their creative potential, diversify the economy and reduce industry dependence.

**Keywords:** creative economy in the Republic of Sakha (Yakutia), creative industries in the Republic of Sakha (Yakutia), creative cluster “Labor Quarter”, creative economy in Russia, creative industries in Russia.

**For citation:** Loguntsova I. V. Development of the creative economy concept in the Republic of Sakha (Yakutia) at the present stage // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 30–47.

**Received:** 17.10.2023.

## Введение

В последнее время много говорится о перспективе влияния искусственного интеллекта на занятость, о вытеснении человеческого труда процессами роботизации и распространении новых технологий. На наш взгляд, эта угроза касается не всех компетенций работников, в частности — креативности. Как отмечают эксперты, чем выше доля креативности в той или иной профессии, тем меньше вероятность ее компьютеризации. Новые технологии в креативных профессиях не столько заменяют человека, сколько выступают в качестве дополнения, способствуя более высокой эффективности труда<sup>1</sup>. Креативность сегодня играет ключевую роль в технологическом, экономическом и социальном развитии<sup>2</sup>.

Кроме того, на современном рынке меняются вкусы потребителей и, соответственно, спрос на продукты и услуги, поэтому успешные бизнес-решения стали во многом зависеть от уровня их креативности, а также способности производителей быстро адаптироваться к изменениям. Под креативностью в статье понимается способность решать существующие задачи нестандартным новаторским способом и находить наилучшее решение в условиях постоянно меняющейся среды.

Актуальным трендом постиндустриального мира стало появление феномена креативной экономики и распространение идей данной концепции по всему миру. Стоит отметить, что эти идеи тесно связаны с концепцией экономики знаний, в которой рост обеспечивается за счет инвестиций в человеческий капи-

---

<sup>1</sup> Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Развитие креативной экономики в контексте современных вызовов // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 214–215.

<sup>2</sup> Vojtovic S. Creative industry as a sector of the new economy // Actual problems of modern economy development. 2015. С. 25.



тал<sup>3</sup>. Термин «креативная экономика» впервые появляется в зарубежной научной литературе в начале 2000-х гг. Одной из первых авторитетных работ по данной теме стала книга британского ученого Джона Хокинса «Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги», изданная в 2001 г.<sup>4</sup> Новая концепция стала популярной не только в научных кругах, но и среди государственных управленцев разного уровня.

Пионером в развитии креативного сектора экономики<sup>5</sup> принято считать Великобританию, где в 1998 г. был издан документ по картированию креативных индустрий (Creative Industries Mapping Document), в основу которого была положена статистика занятости и оборотов по двенадцати субсекторам. Этот документ позволил создавать стратегии развития креативных индустрий в культурной и экономической политике по всей стране. Более того, многие другие государства взяли его за основу для формирования собственных стратегий<sup>6</sup>. Сегодня в мире условно выделяют американскую, скандинавскую, восточно-азиатскую модели развития креативного сектора экономики. В первой из них наибольшее количество креативных инициатив рождается на субнациональном уровне, и основной упор делается на предпринимательскую культурную политику, а также на стратегию развития креативного класса (США). Вторая модель предполагает выраженный централизованный характер культурной политики, а также фокус на эгалитаризм и национальную идентичность (Норвегия, Швеция, Финляндия, Дания, Исландия). В третьей модели креативные индустрии являются ключевым ресурсом повышения экспортного потенциала. Кроме того, следует отметить укрепление геополитической позиции Китайской народной республики (Сингапур, Тайвань, Южная Корея, Китай)<sup>7</sup>.

Во многих государствах сегодня экономический вклад креативных индустрий может составлять до десяти и более процентов валового внутреннего продукта (ВВП). Капитализация креативных

---

<sup>3</sup> Перспективы креативной экономики в 2022 году. Обзор // Издание Организации объединенных наций. С. 1. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_ru.pdf) (дата обращения: 20.07.2023)

<sup>4</sup> Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги?: М. Классика — XXI, 2006.

<sup>5</sup> В данной работе термины «креативная экономика», «креативный сектор экономики», «креативный сектор» используются в качестве синонимов.

<sup>6</sup> Зеленцова Е.В., Гладких Н.В. Творческие индустрии: теории и практики». М.: Т8 Rugram, 2021. С. 75–76.

<sup>7</sup> Хестанов Р.З. Креативные индустрии — модели развития // Социологическое обозрение. 2018. Т. 17. № 3. С. 179.

индустрий в глобальном масштабе оценивается в 2,3 трлн долл. США.<sup>8</sup> За последние годы экспорт креативных товаров и услуг демонстрирует значительный рост, что объясняется высокой динамикой экспорта программного обеспечения и услуг по исследованиям и разработкам. Стоит заметить также, что в связи с процессами цифровизации некоторые товары все больше становятся креативными услугами<sup>9</sup>. В период с 2010 по 2020 гг. экспорт креативных услуг вырос в 2,5 раза и составил 1,06 трлн долл. США<sup>10</sup>.

В России креативный сектор экономики находится в стадии становления, но уже привлекает к себе много внимания. В 2021 г. в РФ была принята Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г.<sup>11</sup>, а также создана Федерация креативных индустрий, целью которой является объединение ведущих профессиональных организаций, творческих союзов и успешных компаний креативного бизнеса<sup>12</sup>.

Согласно оценке Агентства стратегических инициатив (АСИ) в 2020 г., в РФ приближенная оценка вклада креативных индустрий в ВВП страны составляет 4,98%, количество организаций креативных индустрий — 9,68%, количество сотрудников организаций креативных индустрий — 4,98%. Наша страна входит в топ-десять стран с наибольшим показателем вклада креативных индустрий в ВВП в номинальном выражении<sup>13</sup>.

На наш взгляд, большим потенциалом дальнейшего развития креативной экономики в стране обладают многочисленные субъек-

---

<sup>8</sup> Абанкина Т.В., Николаенко Е.А., Романова В.В., Щербакова И.В. Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития. М.: Grey Matter. 2021. С. 6–7.

<sup>9</sup> Перспективы креативной экономики в 2022 году. Обзор // Издание Организации объединенных наций. С. 3. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_ru.pdf) (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>10</sup> Бунеев Т.П., Зайончковский А.И. Россия: общество, политика, история. 2023. № 1 (6). С. 106.

<sup>11</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 года № 2613-р об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVlxBcJlAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>12</sup> Официальный сайт Федерации креативных индустрий URL: <https://www.creative-russia.ru/?ysclid=lje57y9ikk471908011> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>13</sup> Журавлева Т., Токарев И., Гай О. Атлас креативных индустрий Российской Федерации: М.: Агентство стратегических инициатив, 2021. С. 472.

ты РФ. Целью данной статьи является анализ практики реализации идей креативной экономики в Республике Саха (Якутия), как одной из лучших в стране, что может послужить основой для ее дальнейшего масштабирования.

Для достижения поставленной цели в настоящей статье использовались различные методы исследования: анализ литературы, метод обобщения, сравнительный анализ и др. При рассмотрении особенностей креативной экономики Республики Саха (Якутия) анализировались соответствующая нормативно-правовая база Республики, данные исследований по креативным индустриям федерального уровня, научная литература — статьи и монографии, статистическая и другая актуальная информация профессиональных организаций креативного сектора.

По теме креативной экономики написано немало работ зарубежных и российских авторов. В числе самых известных трудов помимо упомянутой выше книги Джона Хокинса «Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги», в которой автор рассуждает о формировании особой интеллектуальной среды, где творчество обладает социально-экономическим измерением, можно также выделить работу Ричарда Флориды «Креативный класс. Люди, которые создают будущее». В этой работе автор вводит понятие креативного класса — новой социальной группы, части среднего класса, которая формирует общественное мнение и чьей функцией является «создавать значимые новые формы». Ричард Флорида разделяет креативный класс на две группы: «суперактивное ядро» и «креативных специалистов»<sup>14</sup>. Представители креативного класса концентрируются в тех местах, где есть открытость, толерантность и творческая атмосфера. Этим требованиям отвечают так называемые креативные города, отличительные черты и преимущества которых описаны в книге еще одного известного специалиста Чарльза Лэндри «Креативный город»<sup>15</sup>. Что касается российских авторов, то следует выделить книгу А.А. Аузана «Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа», в которой показано влияние культуры на благосостояние государств мира<sup>16</sup>, а также монографию Е.В. Зеленцовой и Н.В. Гладких «Творческие индустрии: теории и практи-

---

<sup>14</sup> Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 58.

<sup>15</sup> Лэндри Ч. Креативный город. М.: Издательский дом «Классика — XXI», 2006.

<sup>16</sup> Аузан А.А. Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: АСТ, 2022.

ки»<sup>17</sup>, рассматривающей генезис креативной экономики и истории успеха в зарубежной и российской практике.

### **Понятие креативной экономики**

Существуют разные точки зрения относительно того, как трактовать термин «креативная экономика». Первый из них связан с пониманием данного вида экономики в качестве совокупности креативных индустрий. Согласно второй точке зрения, ядро новой экономики формирует имеющаяся в ней доля креативных профессий. Третий подход во главу угла ставит креативный продукт<sup>18</sup>. В данной работе мы будем придерживаться первого из перечисленных подходов.

Креативный продукт можно определить как результат творческой деятельности, который имеет экономическое применение и обладает культурным смыслом<sup>19</sup>. Важно не только научиться правильно производить и позиционировать креативный продукт, но и налаживать для него каналы сбыта, выводить на новые рынки. Сегодня в этом направлении деятельности много возможностей в связи с развитием интернет-коммуникаций.

Креативные индустрии представляют собой такие сферы деятельности, в которых в процессе творческой активности и управления интеллектуальной собственностью производятся экономически ценные товары и услуги, что в том числе способствует росту качества жизни в обществе<sup>20</sup>.

Существует множество классификаций креативных индустрий. Они тесно связаны с национальной и региональной спецификой, различаясь по своим характеристикам от государства к государству<sup>21</sup>. В Основах государственной культурной политики России к

---

<sup>17</sup> Зеленцовой Е.В., Гладких Н.В. Творческие индустрии: теории и практики. М.: Т8 Rugram, 2021.

<sup>18</sup> Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Развитие креативной экономики в контексте современных вызовов // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 213–214.

<sup>19</sup> Боровинская Д.Н. «Креативный продукт»: основания определения понятия // Современные социокультурные практики. 2016. № 2 (6). С. 13.

<sup>20</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 года № 2613-р об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года. С. 2. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>21</sup> Бунеев Т.П., Зайончковский А.И. // Россия: общество, политика, история. 2023. № 1 (6). С. 108.

креативным индустриям относят следующие виды деятельности: промышленный дизайн и индустрия моды, музыкальная индустрия и индустрия кино, телевидение и производство компьютерных игр, галерейный бизнес, издательский бизнес и книготорговля, рекламное производство и средства массовой информации<sup>22</sup>. Креативные индустрии участвуют в создании добавленной стоимости для всех участников процесса экономической деятельности.

С понятием креативных индустрий тесно связан термин «креативное предпринимательство», подразумевающий экономическую деятельность, направленную на получение прибыли в результате распоряжения результатами интеллектуальной деятельности и способствующей формированию и развитию креативных индустрий<sup>23</sup>.

Большие возможности для креативной экономики в процессах производства, распространения и потребления креативного продукта открывают технологии индустрии 4.0 (например, использование технологий виртуальной и дополненной реальности, блокчейна, 3D-печати, беспилотных летательных аппаратов и пр.)<sup>24</sup>.

Сторонники креативной экономики полагают, что ее развитие положительно воздействует на развитие малого и среднего бизнеса, способствует росту рынка труда, повышению конкурентоспособности компаний, увеличению и реализации экспортного потенциала, а также раскрытию творческих способностей людей, улучшению имиджа регионов и в целом — повышению качества жизни. Кроме того, креативный сектор экономики создает благоприятные условия для привлечения талантов и общего социально-экономического развития как отдельных регионов, так и государства в целом. Таким образом, развитие креативной экономики оказывает непосредственное влияние на укрепление конкурентоспособности национальной экономики<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 Об утверждении Основ государственной культурной политики. С. 6. URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/0001201412250002.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>23</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 года № 2613-р об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года. С. 3. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>24</sup> Перспективы креативной экономики в 2022 году. Обзор // Издание Организации объединенных наций. С. 9. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_ru.pdf) (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>25</sup> Paltasov O., Zharov Y. Theoretical and methodological aspects of creative economy development “The URASEANs: journal on global socio-economic dynamics”. 2018. Vol. 6 (13). November-December. P. 8–9.

Стоит заметить, что развитие креативного сектора экономики соответствует актуальному тренду экологичности производства, поскольку большинство креативных продуктов нематериальны и не требуют больших затрат природных ресурсов<sup>26</sup>.

Кроме того, примечательно то, что в периоды экономических кризисов креативный сектор, как правило, переживает больший спад, чем другие сектора, в то время как в условиях экономического роста показывает сравнительно более высокие результаты<sup>27</sup>.

Исходя из имеющегося опыта, можно утверждать, что собственный креативный человеческий капитал в современных компаниях оказывает значительное влияние на их инновационную активность. Данный феномен получил название креативной интенсивности, под которой понимают общую долю креативных занятий в общем количестве занятых. Развитие креативной экономики как системы предполагает увеличение креативной интенсивности компаний вне креативных индустрий и развитие самих этих индустрий.

Многие исследователи называют креативную экономику экономикой будущего, отмечая при этом, что ее потенциал часто не реализован в полной мере. Согласно исследованию, проведенному Институтом национальных проектов совместно с экономическим факультетом МГУ имени М.В. Ломоносова по заказу Федерации креативных индустрий, основным препятствием в развитии креативной экономики в РФ сегодня является наличие институциональных и социокультурных барьеров. Институциональные проблемы в большей степени имеют отношение к следующим областям: экспорт, человеческий капитал, финансирование, регулирование, интеллектуальная собственность. Социокультурные барьеры касаются ценностей и установок в обществе. При этом в нашей стране есть существенное конкурентное преимущество в сравнении с другими государствами — значительные запасы человеческого капитала, который, однако, пока не дает больших экономических результатов<sup>28</sup>.

Из всех перечисленных выше институциональных проблем хотелось бы особенно выделить проблему управления интеллектуальной собственностью как одну их ключевых. Существующая практика использования интеллектуальных прав, в том числе

---

<sup>26</sup> Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Развитие креативной экономики в контексте современных вызовов // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 215.

<sup>27</sup> Kacerauskas T. The creative sector and class of society // Tomsk State University Journal of philosophy, sociology and political science. 2020. № 57. С. 38.

<sup>28</sup> Там же. С. 213.

государственной регистрации сделок с такими правами, а также механизмы их защиты не позволяют авторам эффективно распоряжаться результатами своего интеллектуального труда<sup>29</sup>.

Вместе с тем, многие регионы РФ сегодня поставили перед собой задачу создать благоприятные условия для коммерциализации своего креативного потенциала. По оценке АСИ, вклад креативный индустрий региональных центров в экономику России составляет 5%<sup>30</sup>.

### **Особенности развития креативного сектора экономики в Республике Саха (Якутия)**

По итогам Российской национальной премии в сфере креативных индустрий (Russian Creative Awards) в 2022 г. самым креативным регионом РФ признана Республика Саха (Якутия)<sup>31</sup>. Власти Якутии заявляют, что современная экономика Республики должна базироваться на трех направлениях: модернизированная традиционная экономика, инновационная экономика, креативная экономика. Возможности последней практически безграничны, так как у человека невозможно забрать мысли и идеи<sup>32</sup>.

Самый большой регион России имеет ряд отличительных особенностей. Основу региональной экономики на данный момент составляют добывающая, нефтегазовая, алмазодобывающая промышленности. Суровые климатические условия оказывают определенное влияние на экономическое развитие, поскольку они являются сдерживающими факторами в увеличении численности населения, а также в развитии транспортной и социальной инфраструктуры. При этом эксперты отмечают, что существующие проблемы развития Якутии можно решить только при помощи инновационно-креативного подхода<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Kurumchina A.E. Creative industries in Russia in post covid-19 time: the case of Urals Region // Service Plus. 2022. Vol. 16. № 4. P. 95.

<sup>30</sup> Евсеев И. Таланты, идеи и возможности. Почему в Якутии намерены развивать креативную экономику. URL: <https://ysia.ru/talanty-idei-i-vozmozhnosti-rochemu-v-yakutii-namereny-razvivat-kreativnyuyu-ekonomiku/?ysclid=lj2ul2i11i802593294> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>31</sup> Российская национальная премия в сфере креативных индустрий — 2022. URL: <https://2022.rc-awards.ru/finalists/11> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>32</sup> Полетаева М. Курс на креативную экономику. URL: <https://glava.sakha.gov.ru/news/front/view/id/2933575?ysclid=lj2qjalt43928959410> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>33</sup> Николаева И.В., Иванова Л.Д., Ван-Чу-Лин А.Т. Креативная экономика Республики Саха (Якутия): перспективы развития // Вест. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2022. № 2 (27). С. 48.

Республика Саха (Якутия) стала первым регионом в стране, где в 2019 г. на уровне Правительства был принят стратегический документ по развитию креативной экономики — Концепция развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 г.<sup>34</sup> Под креативной экономикой понимается «экосистема взаимодействия креативных индустрий и отраслей экономики вне креативных индустрий, способствующая повышению конкурентоспособности предприятий, улучшению качества конечной продукции, их продвижению на рынках присутствия, увеличению объемов продаж и масштабированию их деятельности». Главной целью концепции заявлено обеспечение высоких темпов роста несырьевых отраслей экономики Республики. Для ее достижения предполагается увеличение креативной интенсивности вне креативных индустрий до 3% и увеличение вклада креативных индустрий в ВРП до 2%. На сегодняшний день вклад креативных индустрий в региональную экономику составляет всего 1,7% от ВРП<sup>35</sup>.

Другими словами, креативный сектор Республика Саха (Якутия) только начинает формироваться. По оценке АСИ, Якутия относится к регионам, требующим особого внимания в развитии данного сектора, поскольку, обладая высоким уровнем индекса человеческого развития (ИЧР), вклад креативных индустрий в экономику региона пока не столь велик. По состоянию на 2020 г. Республика занимала 61 место в рейтинге субъектов РФ по приближенной оценке вклада креативных индустрий в ВРП; 36 место в рейтинге субъектов РФ по количеству организаций, задействованных в креативных индустриях; 27 место в рейтинге субъектов РФ по общей выручке организаций, связанных с креативными индустриями<sup>36</sup>.

Сегодня в Якутии работает 5,5 тыс. организаций в креативных индустриях (9,4% от всех организаций Региона), в которых трудится 5,3 тыс. чел. (1,6% от общего числа сотрудников организаций). Выручка организаций креативных индустрий региона составля-

---

<sup>34</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 27 декабря 2019 года № 1736-р Об утверждении Концепции развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 года. URL: <https://krtsy.ru/wp-content/uploads/2020/02/Концепция-razvitiya-kreativnoy-yekonomiki-RS-YA-1.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>35</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 27 декабря 2019 года № 1736-р Об утверждении Концепции развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 года. С. 20. URL: <https://krtsy.ru/wp-content/uploads/2020/02/Концепция-razvitiya-kreativnoy-yekonomiki-RS-YA-1.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>36</sup> Журавлева Т., Токарев И., Гай О. Атлас креативных индустрий Российской Федерации: М., Агентство стратегических инициатив. 2021. С. 107–112.



ет 29,5 млрд руб. (2,9% от суммарной выручки всех организаций Якутии)<sup>37</sup>.

Креативная экономика является площадкой для малого и среднего бизнеса. По количеству субъектов малого и среднего бизнеса на душу населения Республика Саха (Якутия) входит в топ-5 регионов нашей страны. Однако по качественным характеристикам предпринимательства отмечается сравнительно незавидное положение Республики. Так, например, невелико общее количество экспортно ориентированных предприятий в Якутии (всего 0,36%)<sup>38</sup>.

Наибольшее количество якутских креативных предпринимателей по состоянию на 2019 г. сконцентрировано в промышленных районах Республики: Нерюнгринском, Мирнинском, Алданском, Хангаласском, Ленском<sup>39</sup>.

Опорными точками развития креативной экономики в Якутии являются следующие проекты: «Парк будущих поколений», направленный на формирование комфортных пространств и преобразование общественных территорий; подготовка креативных кадров на базе Арктического государственного института культуры и искусств и Северо-Восточного федерального университета М.К. Аммосова; создание креативных кластеров; функционирование Фонда поддержки креативных индустрий и талантов.

Основной организацией, ответственной за реализацию Концепции, является АО «Корпорация развития Республики Саха (Якутия)». Ее исполнение возложено на Министерство цифрового развития и инфокоммуникационных технологий Республики Саха (Якутия) и Министерство культуры и духовного развития Республики.

Якутские креативные индустрии уже сегодня активно участвуют в экономических процессах не только внутри региона, но и далеко за его пределами. Кинематограф, информационные технологии, компьютерные игры и ювелирная продукция занимают лидирующие позиции на рынке и считаются локомотивом креативного сектора экономики Республики<sup>40</sup>. В числе недостаточно

---

<sup>37</sup> Там же. С. 430.

<sup>38</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 27 декабря 2019 года № 1736-р Об утверждении Концепции развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 года. С. 4. URL: <https://krtsy.ru/wp-content/uploads/2020/02/Концепция-razvitiya-kreativnoy-yekonomiki-RS-YA-1.pdf> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>39</sup> Там же. С. 11–12.

<sup>40</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 27 декабря 2019 года № 1736-р Об утверждении Концепции развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 года. С. 10. URL: <https://krtsy.ru/wp-content/>

развитых направлений креативных индустрий: архитектура, маркетинг, дизайн<sup>41</sup>.

В 2018 г. в Якутии открылся первый на Дальнем Востоке «Парк высоких технологий — ИТ Парк Якутск». Примечательно, что такой отдаленный регион и край вечной мерзлоты обеспечивает сегодня 85% экспорта ИТ-услуг на Дальнем Востоке<sup>42</sup>.

Представляется, что эффективный способ привлечь внимание к Республике — снимать хорошее кино, которое сможет вызвать интерес у потенциальных туристов и инвесторов. Кассовые сборы якутских фильмов в 2022 г. составили более 70 млн руб. Зрителей подкупает их реализм, простота и душевность<sup>43</sup>. В прошлом году в Республике принят закон «О поддержке кинематографии в Республике Саха (Якутия)»<sup>44</sup>, была сформирована единая дальневосточная комиссия и программа дальневосточных рибейтов, которые позволяют компенсировать половину затрат на съемки для отечественных кинокомпаний, если они проходят в дальневосточном регионе.

Традиционные ремесла Якутии сегодня также включаются в понятие креативной экономики. В Республике принята Концепция развития народно-художественных промыслов в период до 2033 г.<sup>45</sup> Президент Республики издал указ о поддержке олонхо, традиционного эпического якутского искусства. На основе олонхо возрождаются традиционные праздники и обряды, исполнительское искусство, архитектура, художественные промыслы и пр.<sup>46</sup> В качестве крупнейшего национального события позиционируется якутский

---

uploads/2020/02/Концепция-razvitiya-kreativnoy-yekonomiki-RS-YA-1.pdf (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>41</sup> Николаева И.В., Иванова Л.Д., Ван-Чу-Лин А.Т. Креативная экономика Республики Саха (Якутия): перспективы развития // Вестн. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2022. № 2 (27). С. 50.

<sup>42</sup> Каких высот достигла Якутия в сфере креативной индустрии URL: <https://ulus.media/2023/05/25/kakih-vysot-dostigla-yakutiya-v-sfere-kreativnoj-industrii/?ysclid=ljecncsyj4i569556681> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>43</sup> Там же.

<sup>44</sup> Указ Главы Республики Саха (Якутия) от 23 июня 2022 года № 2521 о Законе Республики Саха (Якутия) «О государственной поддержке кинематографии в Республике Саха (Якутия)» URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/1400202206230007?ysclid=lkaxfr674x910126645> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>45</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 11 июля 2023 года № 573-р «Об утверждении концепция развития народно-художественных промыслов в период до 2033 г.» URL: <https://minkult.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3363834?ysclid=lkaz5kie40684459576> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>46</sup> Ермолаев А.А. Олонхо и традиционное наследие в контексте креативной экономики в Республике Саха (Якутия) // Сборник материалов всероссийской

праздник «Ысыах Туймаады». Разработан туристический маршрут «Сокровища Якутии»<sup>47</sup>.

Как показывает мировой опыт, объединение различных креативных индустрий на одной площадке в единый кластер имеет большой эффект. Крупные кластеры становятся культурно-досуговыми центрами, создают инновационную среду в городах и регионах и формируют их уникальный облик. Они создают условия для неформального взаимодействия между представителями креативных индустрий, что способствует установлению делового сотрудничества и в смежных отраслях. На данный момент креативные кластеры Якутии сосредоточены в ее столице — городе Якутске, что делает город не только административным, но и креативным центром Республики. Доля валового муниципального продукта (ВМП) креативных индустрий Якутска составляет 89%. Перспективные креативные отрасли города: ремесла, кино и телевидение<sup>48</sup>.

В 2022 г. в Якутске был организован креативный кластер «Квартал труда» на базе территории опережающего развития. Для создания кластера выделено полузаброшенное промышленное здание как старт программы редевелопмента. Резиденты кластера должны получить различные льготы, в том числе налоговые, а также административную поддержку. Основными направлениями деятельности резидентов являются: кинематограф, анимация, дизайн, цифровой контент. На территории кластера будут созданы профессиональные творческие студии, офисные и производственные площадки, помещения для проведения образовательных мероприятий, выставок, концертов<sup>49</sup>.

Корпорация развития Республики Саха (Якутия) совместно с Федерацией креативных индустрий при поддержке Фонда культурных инициатив весной 2023 г. реализовали проект-исследование ДивноРоссия (WonderRussia), в результате которого было опреде-

---

научно-практической конференции «Якутский героический эпос олонхо: сохранение, изучение, развитие»: Якутск, 2020. С. 389–396.

<sup>47</sup> Володина С. Творческий расчет: как в Якутии развивают креативную экономику. URL: <https://plus.rbc.ru/news/63dcd7277a8aa9898555025c?ysclid=lj2pfqaeiu222895902> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>48</sup> Бунеев Т.П., Зайончковский А.И. // Россия: общество, политика, история. 2023. № 1 (6). С. 118. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_53759387\\_62400338.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_53759387_62400338.pdf) (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>49</sup> Володина С. Творческий расчет: как в Якутии развивают креативную экономику. URL: <https://plus.rbc.ru/news/63dcd7277a8aa9898555025c?ysclid=lj2pfqaeiu222895902> (дата обращения: 20.07.2023).

лено 86 уникальных местных креативных продуктов, размещенных на онлайн витрине проекта. Эксперты исследования полагают, что эти продукты влияют на формирование нового имиджа региона и обладают экспортным потенциалом. Лидирующими креативными индустриями региона были признаны: кинематограф, видеоконтент, фотография, местные ремесла, предметный дизайн, разработка игр, мода<sup>50</sup>.

Одним из ключевых направлений развития креативного сектора в Республике Саха (Якутия) является повышение уровня подготовки и компетентности в сфере творческих и предпринимательских навыков. Связь между образовательными организациями и бизнес-структурами в креативной экономике Республики реализуется следующим образом: первые создают новое знание, вторые применяют их в жизни и экономике через инновации<sup>51</sup>.

Примечательно, что в Якутии существует множество проектов, направленных на формирование креативных навыков у детей и молодежи. Так, например, в 2022 г. в Якутии открылась Арктическая креативная академия, годом ранее — детский образовательный проект «Proskills Yakutia». В рамках реализации проекта «Культурный код Арктики: креативная школа будущего» на базе АГИКИ планируется создание центра креативных и цифровых компетенций.

Сегодня Республика является примером системной и институциональной поддержки креативных индустрий со стороны региональных властей. Можно выделить следующие направления поддержки: инфраструктурная (поддержка создания и развития инфраструктуры субъектов МСП), экспортная (поиск потенциальных покупателей на внешних рынках), финансовая (субсидии на поддержку народных художественных промыслов), кадровая (разработка системы повышения квалификации сотрудников креативных индустрий), маркетинговая (программы продвижения культуры и туризма), консультационная<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> *Евсеев И.* Таланты, идеи и возможности. Почему в Якутии намерены развивать креативную экономику. URL: <https://ysia.ru/talanty-idei-i-vozmozhnosti-rochemu-v-yakutii-namereny-razvivat-kreativnuyu-ekonomiku/?ysclid=1j2ul2i1i802593294> (дата обращения: 20.07.2023).

<sup>51</sup> *Афанасьев И.А., Ноговицын Р.Р.* Современный этап социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) и новые задачи АГИКИ // Вест. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2020. № 2 (18). С. 12–21.

<sup>52</sup> *Журавлева Т., Токарев И., Гай О.* Атлас креативных индустрий Российской Федерации: М., Агентство стратегических инициатив. 2021. С. 69–70. URL: <https://100gorodov.ru/creativeindustries> (дата обращения: 20.07.2023).

## Заключение и рекомендации

Таким образом, с одной стороны, имеющийся опыт Республики Саха (Якутия) свидетельствует о том, что региональные власти имеют передовые взгляды на развитие креативной экономики, возводя ее в ранг регионального приоритета. С другой стороны, на сегодняшний день креативный рынок Республики находится в стадии становления и, несмотря на различные формы поддержки, актуальными остаются следующие проблемы: недостаток кадров, неразвитость инфраструктуры и креативных пространств для формирования креативной среды, недостаточно динамичная монетизация креативного продукта и пр.

Можно предположить, что одной из причин недостаточного вклада креативных индустрий в валовый региональный продукт региона (ВРП) является малочисленность населения Якутии<sup>53</sup> (1,6% по данным АСИ)<sup>54</sup>. Эксперты также отмечают весьма неординарную ситуацию, когда наблюдается сильная заинтересованность властей в развитии креативного сектора, однако имеется недостаточная готовность к этому бизнес-сообщества<sup>55</sup>.

В качестве рекомендаций по дальнейшему развитию креативной экономики в Республике Саха (Якутия) назовем следующие направления деятельности:

1. Нарращивание креативной интенсивности предприятий Республики.
2. Укрепление взаимодействия региональных бизнеса и власти в вопросах развития и поддержки креативного рынка.
3. Распространение практики создания креативных кластеров в различных городах Якутии.
4. Активизация продвижения креативной продукции Региона на внутреннем и внешнем рынках.
5. Развитие инфраструктуры и нормативно-правовых основ поддержки креативных индустрий.
6. Расширение имеющихся инструментов поддержки креативного сектора.

Итак, креативная экономика предполагает новый подход к творчеству как к способу коммерциализации талантов. Главный

---

<sup>53</sup> Для сравнения вклад креативных индустрий в ВРП Москвы составляет 18,5%.

<sup>54</sup> Журавлева Т., Токарев И., Гай О. Атлас креативных индустрий Российской Федерации: М., Агентство стратегических инициатив. 2021. С. 107.

<sup>55</sup> Николаева И.В., Иванова Л.Д., Ван-Чу-Лин А.Т. Креативная экономика Республики Саха (Якутия): перспективы развития // Вестн. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2022. № 2 (27). С. 51.

ресурс креативной экономики — умения и творческие способности человека. В нашей стране огромный потенциал, представленный значительным запасом человеческого капитала и большим разнообразием историко-культурных особенностей многочисленных регионов РФ. Опыт Республики Саха (Якутия) демонстрирует развитие нового для РФ направления экономической деятельности, одной из целей которого является уход от сырьевой зависимости и поиск новых точек роста, что без сомнения может служить полезным примером и для многих других регионов России. На наш взгляд, практически у каждого региона РФ, вставшего на путь развития креативной экономики, подобно Республике Саха (Якутия), есть все шансы добиться успеха в этом направлении деятельности при условии определения своей уникальной ниши на креативном рынке, установления двустороннего взаимодействия с местным сообществом, а также создания региональной системы поддержки талантов.

## Литература

*Абанкина Т.В., Николаенко Е.А., Романова В.В., Щербакова И.В.* Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития. М.: Grey Matter, 2021. 44 с.

*Аузан А.А.* Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа: М.: АСТ, 2022. 160 с.

*Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А.* Развитие креативной экономики в контексте современных вызовов // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 213–220.

*Афанасьев И.А., Ноговицын Р.Р.* Современный этап социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) и новые задачи АГИ КИ // Вест. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2020. № 2 (18). С. 12–21.

*Боровинская Д.Н.* «Креативный продукт»: основания определения понятия // Современные социокультурные практики. 2016. № 2 (6). С. 13–15.

*Бунеев Т.П., Зайончковский А.И.* // Россия: общество, политика, история. 2023. № 1 (6). С. 102–121.

*Ермолаев А.А.* Олонхо и традиционное наследие в контексте креативной экономики в Республике Саха (Якутия) // Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции «Якутский героический эпос олонхо: сохранение, изучение, развитие». Якутск, 2020. С. 389–396.

*Журавлева Т., Токарев И., Гай О.* Атлас креативных индустрий Российской Федерации: М.: Агентство стратегических инициатив, 2021. 558 с.

*Зеленцова Е.В., Гладких Н.В.* Творческие индустрии: теории и практики. М.: Т8 Rugram, 2021. 210 с.

*Николаева И.В., Иванова Л.Д., Ван-Чу-Лин А.Т.* Креативная экономика Республики Саха (Якутия): перспективы развития // Вест. Северо-Восточного федерального ун-та имени М.К. Аммосова. 2022. № 2 (27). С. 46–54.

*Флорида Р.* Креативный класс. Люди, которые создают будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 384 с.

*Хестанов Р.З.* Креативные индустрии — модели развития // Социологическое обозрение. 2018. Т. 17. № 3. С. 173–196.

*Kacerauscas T.* The creative sector and class of society // Tomsk State University Journal of philosophy, sociology and political science. 2020. № 57. С. 33–42.

*Kurumchina A.E.* Creative industries in Russia in post covid-19 time: the case of Urals Region // Service Plus. 2022. Vol. 16. № 4. P. 83–96.

*Paltasov O., Zharov Y.* Theoretical and methodological aspects of creative economy development // The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics. 2018. Vol. 6 (13). November-December. P. 1–17.

*Vojtovic S.* Creative industry as a sector of the new economy // Actual problems of modern economy development. 2015. P. 21–26.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Логунцова Ирина Вячеславовна — к.э.н., доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail* latuton@yandex.ru

### **ABOUT THE AUTHOR:**

Loguntsova I. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: latuton@yandex.ru

*Научная статья*



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-48-60

## ФИЛОСОФСКО-ЭТИЧЕСКИЕ УЧЕНИЯ КАК РЕСУРС «МЯГКОЙ СИЛЫ» АФРИКАНСКИХ СТРАН

**А.О. Наумов**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация

naumov@sra.msu.ru

**Аннотация.** В статье анализируется потенциал «мягкой силы» стран субсахарской Африки, которая все сильнее обретает черты отдельной цивилизации. Этот макрорегион сегодня вызывает в основном негативные ассоциации, связанные с болезнями, нищетой, преступностью, войнами, терроризмом, однако он генерирует и позитивные образы. Африканские государства южнее Сахары все активнее начинают использовать в своей внешнеполитической деятельности технологии и инструменты «мягкой силы», обладая при этом значительными ресурсами в этой области. В статье в качестве таковых впервые в отечественной историографии рассматриваются философско-этические учения ряда африканских стран. Автор приходит к выводу, что Убунту в ЮАР, Омолуваби в Нигерии и Харамби в Кении являются потенциально весьма эффективными инструментами «мягкой силы», с помощью которых Претория, Абуджа и Найроби могут достичь значительных внешнеполитических успехов.

**Ключевые слова:** Субсахарская Африка, Африканский ренессанс, «мягкая сила», ЮАР, Нигерия, Кения, философско-этические учения, Убунту, Омолуваби, Харамби.

**Для цитирования:** Наумов А.О. Философско-этические учения как ресурс «мягкой силы» африканских стран // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 48–60.

**Дата поступления в редакцию:** 18.10.2023.



# PHILOSOPHICAL AND ETHICAL TEACHINGS AS A RESOURCE OF “SOFT POWER” OF AFRICAN COUNTRIES

**Naumov A.O.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
naumov@spa.msu.ru

**Abstract.** The article analyzes the potential of the soft power of the countries of sub-Saharan Africa, which is increasingly acquiring the features of a separate civilization. This macro-region today causes mainly negative associations associated with diseases, poverty, crime, wars, terrorism, but it also generates positive images. Sub-Saharan African States are beginning to use soft power technologies and tools in their foreign policy activities, while having very significant resources in this area. One of these resources are philosophical and ethical teachings, which for the first time in Russian historiography are being studied in this article. The author concludes that Ubuntu in South Africa, Omoluwabi in Nigeria and Harambi in Kenya are potentially very effective tools of soft power, with which Pretoria, Abuja and Nairobi can achieve significant success in international affairs.

**Keywords:** Sub-Saharan Africa, African Renaissance, soft power, South Africa, Nigeria, Kenya, philosophical and ethical teachings, Ubuntu, Omoluwabi, Harambi.

**For citation:** Naumov A.O. Philosophical and ethical teachings as a resource of “soft power” of African countries // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 48–60.

**Received:** 18.10.2023.

С географической и цивилизационной точки зрения африканский континент состоит из двух частей: Северной Африки, являющейся составной частью исламского мира, и огромного пространства Африки субсахарской, которая обретает черты отдельной уникальной цивилизации. Африку южнее Сахары все чаще рассматривают как единое целое, для чего есть все основания: ее население при всей его расово-этнической пестроте в основном однородно, связано многими общими чертами, признаками и даже судьбой. Долгое время находившиеся под колониальным гнетом европейских держав африканские страны более полувека выстраивают собственные модели независимого государственного устройства.

К сожалению, за прошедшие со времен деколонизации десятилетия большого прогресса в этой области достичь не удалось, и сегодня у большинства жителей планеты «Черный континент» вызывает в основном негативные ассоциации, связанные с болезнями, нищетой, преступностью, войнами, терроризмом и т.д. Однако субсахарская Африка генерирует и позитивные образы, например, успешный Чемпионат мира по футболу 2010 г. в ЮАР, вторая в мире по величине киноиндустрия — нигерийский Нолливуд, поразительные по красоте туристические места и многое другое. Все это, безусловно, можно отнести к активам «мягкой силы» африканских стран.

Как известно, концепция «мягкой силы» была разработана на рубеже XX–XXI вв. американским ученым и государственным деятелем Дж. Наем-младшим. В работе 2010 г. Най дал, пожалуй, наиболее развернутую на данный момент трактовку этого понятия: «“Мягкая сила” — это способность влиять на других путем взаимодействия в области формирования повестки дня, оказания воздействия с помощью привлечения симпатий для достижения желаемых результатов»<sup>1</sup>.

Если попытаться выявить некий коллективный «мягкосиловой» актив всей Африки, то первое, что приходит на ум, связано с африканским Ренессансом — уникальным феноменом возрождения самосознания и этнокультурной идентичности стран и народов «Черной Африки». Его суть заключается в идее возврата к истокам самобытной африканской культуры и африканской цивилизации, которая, как считают многие местные ученые, когда-то существовала южнее Сахары. Речь идет об активизации духовных, исторических и социокультурных поисков африканцев, деколонизации африканского разума и освобождении африканской идентичности от влияния западной культуры, стремлении четко определить место Африки в мировом пространстве в условиях давления со стороны неафриканских цивилизаций<sup>2</sup>.

Африканский ренессанс нашел свое отражение и в развитии философии африканских народов, представляющей их мировоззрение с использованием оригинальных методов философствования<sup>3</sup>. Актуальным в этом плане представляется изучение в

---

<sup>1</sup> Nye J. The Future of Power. NY: Public Affairs, 2010. P. 21.

<sup>2</sup> Чуквуджекву Е. С.-Ф. Африканское возрождение как парадигма развития современной африканской философии: дисс. ... к.ф.н. «Российский университет дружбы народов». М., 2020. С. 3–4.

<sup>3</sup> Чуквуджекву Е. Африканская философия в современном мире // Logos et Praxis. 2019. Т. 18. № 2. С. 144.

качестве ресурсов «мягкой силы» Африки философско-этических учений Убунту (ЮАР), Омолуваби (Нигерия) и Харамби (Кения), которые являются значимыми пластами общественного сознания жителей «Черного континента». Они обладают собственной национальной спецификой, но при этом связаны между собой опорой на коллективизм и общинность в противоположность индивидуализму и глобализации в западном варианте философии. Целью работы является анализ этих уникальных философских систем через призму реализации стратегии «мягкой силы» указанных африканских государств. Методологической основой исследования являются системный и сравнительный подходы, принцип историзма, методы научного анализа документов. Отметим, что обращение к подобным сюжетам в отечественном научном дискурсе осуществляется впервые.

Современная Южно-Африканская Республика все более отчетливо позиционирует себя как стрежневое государство Африки, для чего у нее, пожалуй, есть все основания. Крупнейшая в регионе экономика, значительный военный потенциал, членство в быстроразвивающихся глобальных структурах (в первую очередь, G20 и БРИКС), активная миротворческая деятельность — все это сделало Южно-Африканскую Республику несомненным лидером «Черного континента»<sup>4</sup>. Сравнительно недавно в ЮАР получила признание и идея реализации на международной арене политики «мягкой силы». Масштаб личности победившего режим апартеида в 1994 г. Н. Манделы как символа освобождения и примирения, его глобальное влияние на мировые процессы до сих пор являются мощным «мягкосиловым» ресурсом страны. Фигура его преемника Т. Мбеки, в свою очередь, непосредственно ассоциировалась с популяризацией концепции африканского Ренессанса. К этим ресурсам также относятся культурная продукция ЮАР в виде индустрии развлечений, спортивная и образовательная дипломатия, роль негосударственных акторов в реализации стратегии «мягкой силы».

Особняком в ряду ресурсов южноафриканской «мягкой силы» стоит философия Убунту. В самом общем плане на русский язык этот термин с зулусского можно перевести, как «человечность» или «совместность». По мнению В.А. Никонова, понятие «Убунту» близко по значению к российской «соборности»<sup>5</sup>, хотя карди-

---

<sup>4</sup> Наумов А.О. «Мягкая сила» стран группы БРИКС (на примере Бразилии и ЮАР) // Мировая политика. 2015. № 4. С. 37–38.

<sup>5</sup> Никонов В.А. Код цивилизации. Что ждет Россию в мире будущего? М.: Издательство «Э», 2015. С. 600.

нальным отличием последней является наличие ярко выраженной религиозной коннотации. Сегодня Убунту считается африканской идеологией и африканским образом жизни, существовавшими до прихода европейцев. Исследователи вопроса из ЮАР М. Кобо и Н. Ньяти определяют Убунту в качестве «системы ценностей, которая предполагает глубокое вовлечение индивида в социальную структуру, основанную на гуманизме и коллективистских способах существования, ассоциирующихся с африканскими социальными системами»<sup>6</sup>. «Индивид, — в свою очередь пишут их нигерийские коллеги А. Акинола и У. Океке-Узодике, — может сказать: я существую, потому что мы существуем, и поскольку мы существуем, следовательно, и я существую»<sup>7</sup>. Идеология Убунту основана на таких понятиях, как «Ваша боль — это моя боль, мое богатство — это Ваше богатство, Ваше спасение — это мое спасение», и на таких ценностях, как взаимность, человечность, достоинство, гармония, забота, участие, сострадание и прощение<sup>8</sup>. По мнению авторитетного южноафриканского ученого О. Теллы, «Убунту провозглашает, что выживание сообществ определяется общностью и коллективной ответственностью, а власть осуществляется на основе консенсуса»<sup>9</sup>.

Философия Убунту как неотъемлемая часть южноафриканской идеологии и культуры приобрела известность после падения режима апартеида. Конституция ЮАР 1996 г. была основана на этих принципах. Известная Комиссия правды и примирения также работала в духе Убунту, что проявилось в амнистии, предоставленной признавшим свою вину ответственным за массовые нарушения прав человека во время режима апартеида<sup>10</sup>. Это имело решающее значение для того, чтобы Южная Африка смогла преодолеть противоречивое наследие прошлого и осуществить мирный политический переход к созданию так называемой «радужной нации»<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> *Qobo M., Nyathi N.* Ubuntu, Public Policy Ethics and Tensions in South Africa's Foreign Policy // *South African Journal of International Affairs*. 2016. No. 23 (4). P. 424.

<sup>7</sup> *Akinola A., Okeke-Uzodike U.* Ubuntu and the Quest for Conflict Resolution in Africa // *Journal of Black Studies*. 2018. No. 49 (2). P. 95.

<sup>8</sup> *Nussbaum B.* African Culture and Ubuntu: Reflections of a South African in America // *Perspectives*. 2003. No. 17 (1). P. 2.

<sup>9</sup> *Tella O.* Africa's Soft Power: Philosophies, Political Values, Foreign Policies and Cultural Exports. Abingdon: Routledge, 2021. P. 29.

<sup>10</sup> *Tella O.* South Africa in BRICS: The Regional Power's Soft Power and Soft Balancing // *Politikon*. 2017. No. 44 (3). P. 394.

<sup>11</sup> *Tella O.* Africa's Soft Power... P. 29.

Философия Убунту имеет самое непосредственное отношение и к внешней политике ЮАР, включающей идеи мультилатерализма, защиты прав человека, построения справедливого международного порядка, что заложено в данном философско-этическом учении<sup>12</sup>. Большое значение Убунту имеет и для урегулирования региональных конфликтов, представляя собой эффективный инструмент для разрешения многочисленных противоречий и конфликтных ситуаций на африканском континенте<sup>13</sup>.

Более того, по справедливому мнению Теллы, «философия Убунту в некотором смысле служит контридеологией западной глобальной гегемонии в эпистемологической, культурной и экономической сферах» и представляет альтернативную идеологию либеральным демократиям, где сегодня объективно существует моральный вакуум и внешнеполитический эгоизм<sup>14</sup>. Ценности Убунту укрепляют многостороннюю, многополярную и взаимозависимую международную систему в противовес нынешнему глобальному иерархическому порядку, основанному на пресловутых «правилах», навязанных Западом остальным участникам системы международных отношений. Как отмечает южноафриканский исследователь Б. Нуссбаум, «Убунту может обогатить спектр новых парадигм, распространяющихся во всем мире... Дух Убунту, если его воспринимать всерьез, может влиять и улучшать отношения между странами»<sup>15</sup>. А ее коллеги Д. Мадис и К. Исайк считают, что «Убунту — это, по сути, философия “мягкой силы”, ресурс, который несет в себе заманчивый моральный авторитет, пронизывающий все сферы социальной структуры ЮАР в частности и всего африканского континента в целом»<sup>16</sup>.

Нигерия является самой густонаселенной страной Африки, обладающей огромными энергетическими ресурсами, статусом региональной экономической и военной державы. В течение второго десятилетия XXI в. страна была одной из самых быстрорастущих экономик на планете, чей рост в среднем ежегодно составлял 7%. Помимо очевидных активов «жесткой силы» Нигерия обладает и «мягкосиловыми» ресурсами, такими как культурная продукция, включая хорошо известный даже за пределами «Черного континента»

---

<sup>12</sup> Qobo M., Nyathi N. Op. cit. P. 430.

<sup>13</sup> Ogunnubi O., Okeke-Uzodike U. South Africa's Foreign Policy and the Strategy of Soft Power // South African Journal of International Affairs. 2015. No. 22 (1). P. 29.

<sup>14</sup> Tella O. Africa's Soft Power... P. 29–30.

<sup>15</sup> Nussbaum B. Op. cit. P. 2.

<sup>16</sup> Madise D., Isike C. Ubuntu Diplomacy: Broadening Soft Power in an African Context // Journal of Public Affairs. 2020. No. 20 (2). P. 7.

нента» Нолливуд, оригинальную музыку (Афробит) и индустрию моды. К ним относятся также многомиллионная нигерийская диаспора в мире; миротворческая деятельность, сотрудничество по линии Юг — Юг (особенно это касается инициативы «Корпус технической помощи», направленной на обучение и обеспечение нигерийскими техническими ноу-хау развивающихся стран в сфере медицины, инженерного дела и образования<sup>17</sup>); в целом многосторонний характер внешней политики и участие в международных организациях.

Особое значение в данном контексте приобретает разделяемая 40-миллионным народом Йоруба в Нигерии философия Омолуваби. Омолуваби (приблизительный перевод на русский язык — «воплощение хорошего характера») представляет собой важные традиционные моральные кодексы коренных народов западной Африки. Телла утверждает: «Данная философия имеет нормативные и описательные аспекты. В качестве описательного понятия она обозначает индивида, достигшего морального статуса воплощения хорошего характера, признанного в сообществе»<sup>18</sup>. Нравственность человека, рассматриваемая как важный критерий личности, определяется, в свою очередь, содержанием его характера, которое измеряется кодексами поведения во всех сферах жизни. В качестве же нормативного понятия Омолуваби устанавливает стандарт приемлемого поведения; в ней отражена необходимость отстаивания достоинства и идея служения во благо общества, при этом человек, придерживающийся подобных идеалов (трудолюбие, скромность, мужество, самоконтроль, уверенность в себе, социальная ответственность, терпение, верность традициям и др.), сам достоин подражания<sup>19</sup>.

Во внешнем мире философия Омолуваби, как и Убунту, предлагает альтернативную западной парадигму мировой политики, отвергая утилитарный подход к решению глобальных проблем человечества, подчеркивая центральную роль морали в создании гармоничного общества и гармоничной системы международных

---

<sup>17</sup> Тарасова Д.А. Потенциал «мягкой силы» Нигерии как региональной державы // Вест. Омского ун-та. Сер. «Исторические науки». 2019. № 3 (23). С. 209.

<sup>18</sup> Tella O. Africa's Soft Power... P. 31.

<sup>19</sup> Tella O. Africa's Soft Power... P. 31; Oripeloye H., Omigbule M. The Yoruba of Nigeria and the Ontology of Death and Burial // Death Across Cultures, Science Across Cultures: The History of Non-Western Science / Ed by Selin H., Rakoff R. Cham: Springer. P. 197–198; Rombo D., Lutomia A. 'This Is America': Narratives of Parenting Experiences by African Immigrant Parents from Cameroon, Kenya, and Somalia Living in the United States // Transnational Social Review. 2016. No. 6 (1/2). P. 146.

отношений. «В противовес основанному на принципах индивидуализма Западу, делающего акцент на защите личных и имущественных прав, отмечает Телла, Омолуваби постулирует равный доступ к экономическим, социальным и политическим ресурсам для всех участников мирового сообщества»<sup>20</sup>. Безусловно, философия Омолуваби представляет собой потенциально мощный ресурс «мягкой силы» Нигерии, и, продвигая и популяризируя подобные подходы, Абуджа вполне могла бы добиться значительных внешнеполитических дивидендов, по крайней мере, на африканском континенте.

Кения является одним из претендентов на роль лидера Восточной Африки, обладая при этом значительным влиянием на «Черном континенте» в целом. Не имея мощного военного и экономического потенциала, официальный Найроби в последние годы уделяет большое внимание «мягкосиловой» политике. Ключевыми источниками «мягкой силы» Кении являются: спортивная дипломатия, основанная на успехах кенийских спортсменов; туристические достопримечательности, которые ежегодно привлекают тысячи туристов со всего мира; культурный экспорт, особенно в сфере модной индустрии; деятельность в мире кенийской диаспоры; а также многосторонняя, в том числе гуманитарная, дипломатия, усилия в области миротворчества и миростроительства на африканском континенте, миролюбивая внешняя политика страны. Особое место среди ресурсов «мягкой силы» этого восточноафриканского государства занимает философия Харамби.

Как утверждает кенийский исследователь Н. Нгете, — это философско-этическое учение зародилось еще в древности, когда носильщики, произнося слово «Харамби», объединяли усилия для работы с тяжелыми поклажами<sup>21</sup>. Более вероятной выглядит версия, согласно которой истоки Харамби следует искать в ходе интернационального железнодорожного строительства конца XIX в., в котором принимало участие несколько десятков тысяч как коренных жителей страны, так и эмигрантов из различных частей Британской империи, колонией которой тогда являлась Кения.

Харамби как национальный девиз государства был популяризирован первым президентом независимой Кении Дж. Кениатой, который заканчивал большинство своих выступлений именно этим

---

<sup>20</sup> Tella O. Africa's Soft Power... P. 32.

<sup>21</sup> Ng'ethe N. Politics, Ideology and the Underprivileged: the Origins and Nature of the Harambee Phenomenon in Kenya // Journal of Eastern African Research & Development. 1983. Vol. 13. P. 150–151.

словом<sup>22</sup>. В дословном переводе на русский язык «Харамби» означает «Все вместе». По сути, это смысл жизни кенийцев, всегда готовых прийти на помощь ближним в сложной ситуации, когда каждый член общества может внести собственный посильный вклад в виде финансовой, физической или эмоциональной помощи, ничего взамен при этом не требуя, зная, что если он окажется в затруднительном положении, то ему также обязательно помогут. По мнению исследователей этого вопроса, Харамби — «это коллективное и совместное участие общества в попытке удовлетворить предполагаемые потребности путем использования своих собственных ресурсов»<sup>23</sup>. Философия Харамби включает такие ценности, как взаимная социальная ответственность и самостоятельность сообществ и предполагает объединение усилий для решения задач их развития и благосостояния, где конечный продукт приносит пользу всему обществу, а не только отдельному человеку. Харамби, таким образом, поощряет объединение и мобилизацию ресурсов сообществ с помощью систем самопомощи для достижения общих целей<sup>24</sup>.

В практическом плане проекты в рамках философии Харамби представляют собой деятельность, направленную на борьбу с бедностью и безработицей, развитие общественных благ, реализацию волонтерских проектов в области здравоохранения и образования. В соответствии с принципами Харамби каждый человек, используя методы взаимопомощи, должен вносить свой вклад в развитие общины в соответствии с собственными возможностями. Таким образом местными сообществами создаются медицинские центры, дороги, школы, плотины, общественные сооружения и мосты<sup>25</sup>. Большое значение придается деятельности общественных неправительственных организаций в области развития страны, наглядно демонстрирующих, как можно достигнуть результата с помощью систем взаимопомощи в ситуациях, когда государство либо вовсе недееспособно, либо просто не имеет возможности оказывать те или иные виды социальной поддержки. Особую роль основанное

---

<sup>22</sup> *Chetty D.* An Harambee Theory of Rhetoric in Social Action: Persuasion, Religious Identity & Recognition in Sudan. 2009. *Alternation* 16 (Special Edition). P. 312.

<sup>23</sup> *Orora J., Spiegel H.* Harambee: Self-Help Development Projects in Kenya // *International Journal of Comparative Sociology*. 1980. No. 21 (3/4). P. 244.

<sup>24</sup> *Chieni S.* The Harambee Movement in Kenya: The Role Played by Kenyans and the Government in the Provision of Education and other Social Services. 1998. URL: <https://boleswa97.tripod.com/chieni.htm>.

<sup>25</sup> *Godfrey M., Mutiso G.* Economics, Politics and Education: Kenya's Harambee Institutes of Technology // *Institute of Development Studies Bulletin*. 1975. No. 6 (3). P. 33.



на идеях взаимопомощи это философско-этическое учение сыграло в ходе борьбы с пандемией коронавируса. Понимая хрупкость системы здравоохранения, кенийские власти в духе Харамби сделали ставку на структуры самопомощи местных общин, что позволило снизить распространение вируса и облегчило нагрузку на больницы и медицинские центры<sup>26</sup>.

Идеология Харамби имеет и международное измерение. Найроби действительно во многом руководствуется философией Харамби в рамках взаимодействия с зарубежными партнерами, что проявляется, например, в активном участии в работе межгосударственных структур в рамках урегулирования конфликтов на «Черном континенте», особенно в регионе Великих озер и Южном Судане. Именно в гуманитарной дипломатии Найроби наиболее ярко проявляется философия Харамби; не случайно на территории страны находятся два крупнейших лагеря беженцев в мире — в Дадаабе и Какуме. В таком контексте она, безусловно, может быть весьма привлекательна для других стран, и служить достаточно мощным ресурсом «мягкой силы» Кении на международной арене.

Страны «Черного континента» определенно обладают ресурсами «мягкой силы», хотя даже сам этот термин все еще крайне редко употребляется как в отношении данных государств, так и в них самих. За редким исключением африканские страны весьма далеки от генерирования креативных смыслов и идей на этом направлении; не создана соответствующая институциональная структура; нет серьезных теоретико-методологических наработок для практической реализации стратегии «мягкой силы» и публичной дипломатии; невелики знаковые успехи в данной сфере внешнеполитической деятельности. Тем не менее, «мягкая сила» африканских государств южнее Сахары располагает мощным потенциалом, но делает только первые шаги, сталкиваясь при этом с огромным количеством проблем и вызовов.

Показателен пример Южно-Африканской Республики, эффективность «мягкой силы» которой в последние годы (особенно после прихода к власти президента Дж. Зумы) неуклонно снижалась. Это стало результатом целого комплекса проблем, связанных с ошибками в области государственного управления новой политической элиты ЮАР. В итоге лидер субсахарской Африки все чаще ассоциируется с экономическими проблемами, конфликтами внутри политического класса, высоким уровнем безработицы, бедности,

---

<sup>26</sup> Tella O. Africa's Soft Power... P. 155–154.

неравенства, преступности и коррупции. С другой стороны, на попроще реализации политики «мягкой силы» Претория смогла добиться определенных успехов, например, организовав у себя в стране в 2010 г. проведение футбольного чемпионата мира. И все же Южная Африка пока не имеет возможности эффективно использовать инструменты «мягкой силы» в глобальном и региональном масштабе. На наш взгляд, идеология Убунту, воплощающая в себе человечность, достоинство, гармонию, заботу и прощение, может служить неплохим подспорьем для увеличения потенциала «мягкой силы» ЮАР и быть крайне востребованной в рамках происходящего на наших глазах переустройства мирового порядка, характеризующегося переходом от наполненной геополитическим эгоизмом однополярной гегемонии Запада к более справедливой и разнообразной многополярности.

Нигерия также сталкивается с многочисленными вызовами внутреннего развития, среди которых особенно следует отметить отсутствие политической стабильности, низкий уровень жизни основной массы населения, коррупцию, незаконный оборот наркотиков и, конечно, террористическую угрозу со стороны организации «Боко Харам» и других радикальных группировок. Все это подрывает способность Абуджи эффективно использовать свою «мягкую силу» даже в рамках субсахарской Африки. Представляется, что философия Омолубави, как и Убунту в ЮАР, может быть в данном контексте мощным «мягкосиловым» активом Нигерии.

Проблемы Кении с реализацией политики «мягкой силы» схожи с большинством других африканских стран и проистекают из многочисленных внутренних вызовов, от перманентных электральных кризисов и противостояния политических элит до социально-экономических проблем и конфликтов на этнической почве. В этих условиях основанная на принципах Харамби внешняя политика, на наш взгляд, потенциально способна нивелировать негативные аспекты международного имиджа Найроби.

В заключение следует сказать, что в современных условиях ломки постбиполярного миропорядка и появления на его месте новой системы международных отношений на первый план неизбежно выходят технологии «жесткой силы». Однако это совершенно не отменяет того факта, что претендующие на региональный или глобальный статус державы могут игнорировать значение фактора «мягкой силы» в мировых делах. Особенно актуальным этот вопрос является для африканских стран, которые не обладают сопоставимой с крупнейшими государствами Европы, Азии и Америки военно-политической и экономической мощью. Однако государ-

ства «Черного континента» могут успешно продвигать собственные уникальные нарративы в противовес универсализму и глобализму в его западном варианте. В рамках этой парадигмы философско-этические учения Убунту в ЮАР, Омолуваби в Нигерии и Харамби в Кении являются незаменимыми ресурсами и потенциально весьма эффективными инструментами «мягкой силы» Претории, Абуджи и Найроби на международной арене.

## Литература

Наумов А.О. «Мягкая сила» стран группы БРИКС (на примере Бразилии и ЮАР) // *Мировая политика*. 2015. № 4. С. 27–40.

Никонов В.А. Код цивилизации. Что ждет Россию в мире будущего? М.: Издательство «Э», 2015. 672 с.

Тарасова Д.А. Потенциал «мягкой силы» Нигерии как региональной державы // *Вест. Омского ун-та. Сер. «Исторические науки»*. 2019. № 3 (23). С. 206–211.

Чуквуджекву Е. Африканская философия в современном мире // *Logos et Praxis*. 2019. Т. 18. № 2. С. 143–149.

Чуквуджекву Е. С.-Ф. Африканское возрождение как парадигма развития современной африканской философии: дисс. ... к.ф.н. Российский университет дружбы народов. М., 2020. 170 с.

Akinola A., Okeke-Uzodike U. Ubuntu and the Quest for Conflict Resolution in Africa // *Journal of Black Studies*. 2018. No. 49 (2). P. 91–113.

Chetty D. An Harambee Theory of Rhetoric in Social Action: Persuasion, Religious Identity & Recognition in Sudan // 2009. *Alternation* 16 (Special Edition). P. 301–330.

Chieni S. The Harambee Movement in Kenya: The Role Played by Kenyans and the Government in the Provision of Education and other Social Services. 1998. URL: <http://boleswa97.tripod.com/chieni.htm>.

Godfrey M., Mutiso G. Economics, Politics and Education: Kenya's Harambee Institutes of Technology // *Institute of Development Studies Bulletin*. 1975. No. 6 (3). P. 85–94.

Madise D., Isike C. Ubuntu Diplomacy: Broadening Soft Power in an African Context // *Journal of Public Affairs*. 2020. No. 20 (2). P. 1–10.

Ng'ethe N. Politics, Ideology and the Underprivileged: the Origins and Nature of the Harambee Phenomenon in Kenya // *Journal of Eastern African Research & Development*. 1983. Vol. 13. P. 150–170.

Nussbaum B. African Culture and Ubuntu: Reflections of a South African in America // *Perspectives*. 2003. No. 17 (1). P. 1–12.

Nye J. *The Future of Power*. NY: Public Affairs, 2010. 320 p.

Ogunnubi O., Okeke-Uzodike U. South Africa's Foreign Policy and the Strategy of Soft Power // *South African Journal of International Affairs*. 2015. No. 22 (1). P. 23–41.

*Oripeloye H., Omigbule M.* The Yoruba of Nigeria and the Ontology of Death and Burial // *Death Across Cultures, Science Across Cultures: The History of Non-Western Science* / Ed by Selin H., Rakoff R. Cham: Springer. P. 193–205.

*Orora J., Spiegel H.* Harambee: Self-Help Development Projects in Kenya // *International Journal of Comparative Sociology*. 1980. No. 21 (3/4). P. 243–253.

*Qobo M., Nyathi N.* Ubuntu, Public Policy Ethics and Tensions in South Africa's Foreign Policy // *South African Journal of International Affairs*. 2016. No. 23 (4). P. 421–436.

*Rombo D., Lutomia A.* 'This Is America': Narratives of Parenting Experiences by African Immigrant Parents from Cameroon, Kenya, and Somalia Living in the United States // *Transnational Social Review*. 2016. No. 6 (1/2). P. 141–159.

*Tella O.* Africa's Soft Power: Philosophies, Political Values, Foreign Policies and Cultural Exports. Abingdon: Routledge, 2021. 216 p.

*Tella O.* South Africa in BRICS: The Regional Power's Soft Power and Soft Balancing // *Politikon*. 2017. No. 44 (3). P. 387–403.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Наумов Александр Олегович — д.и.н., профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [naumov@spa.msu.ru](mailto:naumov@spa.msu.ru)

### **ABOUT THE AUTHOR:**

Naumov A. — DSc, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: [naumov@spa.msu.ru](mailto:naumov@spa.msu.ru)

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-61-81

## БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ДАТАЦЕНТРИЧНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ РОССИИ

**Е.М. Стырин**

НИУ ВШЭ, Москва, Российская Федерация  
estyryn@hse.ru

**Аннотация.** В статье представлен анализ ключевых барьеров, возникающих в процессе внедрения системы государственного управления, основанного на государственных данных, в международной и отечественной практике. На основе методики экспертного опроса созданы формулировка и классификация барьеров в датацентричном государственном управлении в России. Выявлены технологические, организационные, нормативные барьеры, возникающие в датацентричной модели государственного управления. Показано, что общим трендом для ее развития является повышение уровня цифрового доверия к ней граждан. Но если для внедрения датацентричной модели за рубежом используется сформулированная в явном виде политика регулирования и стандартизации работы с данными, то в России на первый план выходит повышение навыков и знаний государственных служащих и граждан о рисках, возможностях и механизмах работы с государственными данными.

**Ключевые слова:** государственные данные, датацентричное государственное управление, риски управления на данных, барьеры датацентричного управления, меры по сокращению рисков.

Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

*Для цитирования:* Стырин Е.М. Барьеры внедрения датацентричного государственного управления: опыт России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 61–81.

*Дата поступления в редакцию:* 30.10.2023.

## BARRIERS OF DATA CENTRIC GOVERNANCE IMPLEMENTATION: THE EXPERIENCE OF RUSSIA

**Styrin E.M.**

NRU HSE, Moscow, Russian Federation

estyrin@hse.ru

**Abstract.** In the article we formulate and classify key barriers for data driven governance system implementation based on international experience analysis. Further based on the interviews with experts we formulate and prioritize barriers for data driven governance in Russia. We classified technological, organizational, normative barriers in data driven governance system. Through the comparison between international experience and experts' survey we demonstrate the common trend for data driven governance model development which is digital trust on the side of the citizens. In case of data driven governance model in foreign states the highest priority belongs to explicit data policy in standardization and regulation of working with government data whereas in Russia the emphasis is in increasing the level of civil servants' and citizens' skills and knowledge about options, mechanisms and conditions of working with data.

**Keywords:** government data, data centric governance, data governance risks, data centric barriers, measures for risks decrease.

**For citation:** Styrin E.M. Barriers of data centric governance implementation: the experience of Russia // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 61–81.

**Received:** 30.10.2023.

### **Введение**

Управление на основе данных (Data Driven Governance) становится ключевым элементом цифровой трансформации в государственном управлении, где данные рассматриваются как актив, на основе которого принимаются решения, предоставляются государственные услуги, осуществляется управление организациями

© Styrin E.M., 2024

и инновациями<sup>1</sup>. Основной целью системы датацентричного государственного управления является достижение такого состояния государственных информационных систем, при котором собираемые данные остаются всегда актуальными, непротиворечивыми, безошибочными, детализированными, хранящимися по определенным стандартам для обмена и повторного использования. Поэтому задачи повышения качества и безопасности данных требуют сегодня принятия системных управленческих решений не только для всех органов публичной власти, но и для компаний с государственным участием, подведомственных, некоммерческих и частных организаций.

Принятие решений государством и бизнесом на основе анализа данных трансформирует нашу экономику и общество<sup>2</sup>. Достижения в области цифровых технологий позволяют организациям всех видов собирать и хранить все больше данных, быстрее и обоснованнее реагировать на изменяющиеся условия деятельности, что способствует экономическому росту и улучшению качества жизни. Исследования показали, что производительность фирм, принимающих решения на основе предварительного анализа данных, на 5–6% выше других, а правительства, использующие данные в принятии решений, характеризуются лучшими показателями прозрачности, организованности и гражданского участия<sup>3</sup>.

Для того чтобы усовершенствовать систему датацентричного государственного управления, целесообразно сформулировать систему барьеров, которые препятствуют грамотному и полезному хранению, использованию и обмену государственными данными<sup>4</sup>. Статья построена следующим образом: сначала анализируются ключевые барьеры в опыте датацентричного управления за рубежом, затем на основе экспертного опроса выявляются значимые барьеры в развитии датацентричной модели в России, в заключении

---

<sup>1</sup> UN E-Government Survey 2020, Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. United Nations. NY., 2020. URL: [publicadministration.un.org](https://publicadministration.un.org) (дата обращения: 06.08.2023). The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en> (дата обращения: 06.08.2023).

<sup>2</sup> *Agbozo E., Medvedev N.* The data-driven public sector as a channel for building resilient digital societies // Information Society. 2020. No. 5. P. 30–38.

<sup>3</sup> *Ubaldi B.* Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives, OECD Working Papers on Public Governance. 2013. No. 22, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en> (дата обращения: 06.08.2023).

<sup>4</sup> В данной статье термины «датацентричное государственное управление» и «государственное управление, основанное на данных» являются взаимно заменяемыми и имеют одно и то же значение.

сравниваются тренды развития управления на данных в России и за рубежом.

### **Обзор барьеров внедрения датацентричного управления**

Сегодня значительные выгоды от использования данных госсектора осознали во многих странах, которые уже сделали серьезные шаги в этом направлении. Например, в Аргентине принято Руководство по выявлению и использованию интероперабельных данных, следуя которому как государственные, так и частные организации получили простые инструменты для обмена и/или использования высококачественных госданных. Во Франции утверждена единая справочная система по функциональной совместимости между информационными системами в госсекторе, включая семантическую, техническую и синтаксическую функциональную совместимость. Италия разработала национальную платформу цифровых данных, которая предлагает решения для больших данных, включая озера данных, для облегчения доступа, обмена и анализа больших объемов необработанных и неструктурированных данных госсектора. Кроме того, в итальянской Белой книге по искусственному интеллекту всем органам власти рекомендовано предоставлять данные таким образом, чтобы они могли быть использованы для тестирования и совершенствования систем искусственного интеллекта. Страны Северной Европы — Дания, Норвегия и Швеция реализовали политику в отношении регистров базовых данных, что позволяет обмениваться общественной информацией в режиме реального времени в рамках госсектора (а в некоторых случаях и за его пределами).

Кроме того, быстрыми темпами в странах-партнерах ОЭСР растет использование программных интерфейсов приложения (API), позволяя интегрировать данные, процессы и организации (в том числе за пределами госсектора) в режиме реального времени. API предоставляется для публичного доступа в разных странах ОЭСР, включая Австралию, Данию, Канаду, Колумбию, Францию, Мексику, Португалию, Швейцарию и Великобританию. В Бразилии правительственная интеграционная платформа и каталог API Conecta.gov<sup>29</sup> позволяют организациям госсектора легче и эффективнее обмениваться данными между собой, способствуя реализации принципа «только один раз».

Но несмотря на некоторые успехи, превратить данные в осязаемые и последовательные результаты не удалось пока ни в одной стране мира. В государственном секторе внедрение дата-



центричной модели государственного управления сталкивается с различными технологическими, правовыми, этическими, финансово-экономическими, человеческими и организационными барьерами.

Далее на основании анализа академической литературы и текущей практики описаны наиболее значимые из них.

### *Технологические барьеры*

Технологические барьеры заключаются прежде всего в сложности обработки больших объемов данных, интеграции систем и доступа к данным. Важно вовлекать различных стейкхолдеров в производство цепочки ценности на основе данных, развивая имеющиеся технологические решения<sup>5</sup>. Ключевым инструментом для работы с большими данными являются панели данных, которые сложно интегрировать ввиду департаментального деления органов власти<sup>6</sup>. При этом нужна понятная для сотрудников организационная стратегия, способствующая развитию аналитических навыков у людей, становящихся частью организационной культуры<sup>7</sup>. Задача стандартизировать, по сути, творческие процессы на этапе сбора, интеграции, моделирования и интерпретации данных остается весьма трудной<sup>8</sup>. Ключевым критерием успешности преодоления технологических барьеров остается повышение прозрачности деятельности органов власти для граждан<sup>9</sup>. Таким образом, исследователи выделяют следующие технологические барьеры:

- отсутствие единых стандартов предоставления, обработки и хранения данных;
- отсутствие необходимой инфраструктуры для сбора и хранения данных;

---

<sup>5</sup> McBride K., Aavik G., Toots M., Kalvet T. & Krimmer R. How does open government data driven co-creation occur? Six factors and a 'perfect storm'; insights from Chicago's food inspection forecasting model // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. No. 1. P. 88–97.

<sup>6</sup> Matheus R., Janssen M., & Maheshwari D. Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities // *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37. No. 3. P. 1–9.

<sup>7</sup> Alharthi A., Krotov V., Bowman M. Addressing barriers to big data // *Business Horizons*. 2017. Vol. 60. No. 3. P. 285–292.

<sup>8</sup> Sivarajah U., Kamal M., Irani Z., Weerakkody V. Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods // *Journal of business research*. 2017. Vol. 70. P. 263–286.

<sup>9</sup> Jaeger P.T., Bertot J.C. Transparency and technological change: Ensuring equal and sustained public access to government information // *Government Information Quarterly*. 2010. Vol. 27. No. 4. P. 371–376.

- отсутствие взаимосвязанности используемых для управления данными цифровых технологий;
- отсутствие механизмов интеграции разрозненных данных и информационных систем;
- низкая производительность систем больших данных.

В рамках экспертно-аналитического мероприятия Счетная Палата Российской Федерации<sup>10</sup> с 29 декабря 2020 г. по 28 июня 2022 г. провела системный анализ факторов, влияющих на возможность принятия управленческих решений на основе данных, содержащихся в ГИС 85 ФГО. Текущий объем накопленных данных в ряде ГИС исчисляется петабайтами (тыс. терабайт), а суммарный объем хранилищ данных ГИС — 510 976 Тбайт.

Анализ представленных данных выявил следующие проблемы:

1) составы и структуры данных описываются различными способами не только в рамках одного ведомства, но и в рамках отдельных систем, а в некоторых случаях и в рамках разных подсистем одной ГИС, полнота и качество сведений сильно различаются (не имеют признаков равнозначности);

2) для 31% ГИС документация не содержит сведений о семантике данных и способах их идентификации;

3) в 20% ГИС недостаточное описание наборов (атрибутов) данных приводит к невозможности определить, какие именно сведения хранятся в системе;

4) в 46% ГИС обнаружены повторяющиеся сведения о гражданах, в том числе: ФИО, контактные номера телефонов и адреса проживания и (или) работы. Вместе с тем только для 1% ГИС в документации, касающейся баз данных, указана необходимость сбора сведений о гражданах посредством ЕСИА;

5) нарушается принцип однократности ввода данных, создается риск появления и накопления ошибок (несоответствий) в данных, а при их изменении значительно усложняется их обновление (синхронизация) во всей совокупности ИС;

6) низкая структурированность, нестандартизированный подход, отсутствие четкой связи между заявленной (в рамках документации на создание, развитие и эксплуатацию) и реальной структурой данных в текущий момент времени (полученные описания наборов данных представляют собой несвязанные файлы) указывают на несоответствие данных, содержащихся в ГИС, важнейшему показателю качества данных — их целостности;

---

<sup>10</sup> Бюллетень Счетной палаты № 8 (297) 2022 г. «Государственные информационные системы». URL: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-8-2022> (дата обращения 20.09.2022).

7) не установлены стандарты и модели данных, применение которых обеспечит текущие потребности ГИС, и потенциал их развития в случае их миграции.

Таким образом, установлено отсутствие единой модели государственных данных, в том числе правил и общей (единой) формы описания справочников баз государственных данных ГИС в составе программной и эксплуатационной документации баз данных. Вся совокупность полученных в рамках мероприятия сведений о составах и структурах данных ГИС является не только разрозненной, но и зачастую совершенно не связанной друг с другом. Это приводит к выводу о невозможности на текущий момент сопоставить и свести воедино описание составов и структур государственных данных, определить, где и какие данные находятся (какая ГИС является их источником), каким образом данные могут дополнять и (или) влиять друг на друга. Как следствие, эти данные не могут быть использованы в принятии управленческих решений, в том числе на уровне Правительства Российской Федерации в рамках его компетенций и целей.

### *Организационные барьеры*

Организационные барьеры заключаются в отсутствии политики и культуры обмена данными, которые обеспечивают сотрудничество и прозрачность в сфере управления данными. Пока не удается представить государство как платформу, скорее, можно говорить о платформах, содержащих данные в интересах органов власти<sup>11</sup>. Уместно говорить об управлении данными как ресурсом, включающем не только цепочку создания ценностей на основе данных, но и вопросы продвижения и многократного использования данных, защиты персональных данных<sup>12</sup>. Кроме того, к данной группе барьеров относят также и дефицит сотрудников, компетентных в работе с большими данными<sup>13</sup>.

Основными организационными барьерами являются:

- низкое качество данных и сложность их использования;
- низкий уровень дата-менеджмента;

---

<sup>11</sup> Akatkin Y., Yasinovskaya E. Data-driven government in Russia: linked open data challenges, opportunities, solutions // International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia. Springer, Cham. 2020. P. 245–257.

<sup>12</sup> Jetzek T., Avital M., Bjorn-Andersen N. Data-driven innovation through open government data // Journal of theoretical and applied electronic commerce research. 2014. T. 9. No. 2. P. 100–120.

<sup>13</sup> O'Connor C., Kelly S. Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an agri-food sector // Journal of Knowledge Management. 2017. Vol. 21 (1). P. 156–179.

- низкая доступность данных;
- отсутствие согласованности в политике управления данными;
- отсутствие горизонтального и вертикального сотрудничества и координации (кооперации) по обмену данными;
- отсутствие планов по обмену данными и информацией;
- отсутствие определенности в том, кто владеет данными;
- неразвитое государственно-частное взаимодействие;
- низкий уровень осведомленности сообщества о преимуществах управления данными;
- нехватка специалистов, способных обрабатывать данные;
- недостаток знаний и навыков у лиц, принимающих решения на основе данных;
- отсутствие культуры работы, основанной на использовании данных;
- отсутствие доверия к данным и технологиям их сбора, представления, обмена и хранения.

Отдельным блоком следует выделить проблемы, возникающие в алгоритмах анализа данных, которые могут быть скрыты или не полностью понятны для опытных конечных пользователей. Это может привести к принятию некачественных решений на основе ошибочного анализа и лишь запоздалому осознанию, что эти решения неоптимальны, так как основаны на некорректной интерпретации реальности алгоритмами. Важнейшими барьерами следует назвать:

- непрозрачность алгоритмов и невозможность их проверки;
- дискриминационные решения алгоритмов, основанных на предвзятых (недобросовестно собранных) данных.

### *Правовые барьеры*

Правовые барьеры заключаются в проблемах, связанных с недостаточностью нормативно-правовой базы в области обеспечения конфиденциальности, безопасности и использования данных. Так правительство Австралии столкнулось с нормативно не урегулированными проблемами деидентификации данных, ограничениями сохранности личных данных, что не позволяет увеличивать массовость публикации данных<sup>14</sup>. Организационная адаптация данных (больших данных) как управленческого инструмента требует учета различных контекстов, в том числе нормативно-правового<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Hardy K, Maurushat A. Opening up government data for big data analysis and public benefit // Computer Law & Security Review. 2017. No. 33 (1). P. 30–37.

<sup>15</sup> Al-Qirim N., Tarhini A., Rouibah K. Determinants of big data adoption and success // Proceedings of the International Conference on Algorithms, Computing and

К правовым барьерам относят:

- отсутствие (неразвитость) системной и стабильной нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы управления данными на протяжении всего жизненного цикла данных;
- фрагментарность политики конфиденциальности;
- правовая неопределенность, связанная с правами доступа к разным типам данных, включая информацию ограниченного доступа, отраслевые данные;
- недостаточная регламентация, несогласованность (противоречивость) процедур использования и обработки данных и установления мер ответственности за нарушение этих правил.

В судебной практике немало примеров, когда большие массивы данных, содержащих в том числе персональные данные, подлежат неправомерному распространению. Так, в 2022 г. сервис «Яндекс.Еда» был неоднократно оштрафован за утечку персональных данных в результате недобросовестных действий сотрудника сервиса<sup>16</sup>.

В то же время защита необработанных массивов данных, в том числе собираемых в автоматическом режиме (или большие данные), вызывает противоречия в судебной практике. В ходе судебного разбирательства ООО «ВКонтакте» доказывала, что данные, собираемые социальной сетью «ВКонтакте» являются наполнением базы данных, в связи с чем доступ к ней и использование ее в своих (в том числе коммерческих) целях возможно только на основании согласия обладателя исключительных прав (ООО «ВКонтакте»). Рассмотрение дела дошло до кассационной инстанции, решения судов нижестоящих инстанций содержали противоречия. В конечном счете суд апелляционной инстанции, в который дело было направлено на повторное рассмотрение, установил, что использование ответчиком программ для ЭВМ (в том числе для передачи и обработки в автоматизированном режиме данных) не ведет к извлечению информации из базы данных истца, не создает альтернативную базу данных, не противоречит нормальному использованию базы данных истца<sup>17</sup>.

---

Systems. 2017. P. 88–92.

<sup>16</sup> Суд вновь оштрафовал «Яндекс.Еда» за утечку персональных данных. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/08/03/934380-sud-v-ocherednoi-razoshtrafoval-yandeksedu-za-utechku-personalnih-dannih?ysclid=184gxlxj4s672260248> (дата обращения 30.09.2022).

<sup>17</sup> Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 8 июля 2021 г. № 09АП-31545/2021-Г К по делу № Ф40-18827/2017.

## Финансово-экономические барьеры

Финансово-экономические барьеры проявляются в высокой стоимости создания и поддержки систем управления данными. Формирование единой архитектуры данных, а также стека технологий для их обработки — это масштабная и дорогая задача для государства, требующая вовлечения высококлассных специалистов, которых, зачастую, не хватает<sup>18</sup>. Фактически уместен призыв к финансово-экономическому обоснованию работы с данными против потенциальных эффектов, которые они могут принести. В том числе, ключевую роль играют экономические модели хранения, предоставления и использования данных<sup>19</sup>.

К финансово-экономическим барьерам следует отнести:

- высокие затраты на поддержание инфраструктуры данных и инструментов для их анализа;
- высокорисковые инвестиции: отдача от вложений в данные наименее определена, в результате компании предпочитают не инвестировать в такие активы;
- непредсказуемое увеличение затрат вследствие некачественных архитектурных и (или) инфраструктурных решений;
- препятствия для монетизации данных из-за функциональной несовместимости, требований безопасности и обязательств по обмену данными;
- высокая стоимость сбора или производства данных при быстрой потере актуальности устаревания (потери актуальности).

Хотя указанные барьеры могут быть преодолены, для этого часто требуются время и деньги. Поэтому нередко финансово-экономические барьеры становятся следствием всех вышеописанных барьеров. Таким образом, необходимость инвестировать дополнительные ресурсы в обмен данными может стать дополнительным препятствием.

Например, канадские компании столкнулись с целым рядом препятствий на пути эффективного использования данных. К ним относятся проблемы с завоеванием доверия потребителей, кибербезопасность, вопросы регулирования, неравные условия игры с новыми цифровыми конкурентами, незащищенные юридические

---

<sup>18</sup> Sivarajah U., Kamal M., Irani Z., Weerakkody V. Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods // Journal of business research. 2017. Vol. 70. P. 263–286.

<sup>19</sup> Rubinfeld D.L., Gal M.S. Access barriers to big data // Ariz. L. Rev. 2017. Vol. 59. P. 339.

права и нехватка навыков или возможностей управления данными. Эти препятствия усложняют для предприятий доступ к данным и их использование, что снижает для них вероятность инвестиций в инновации, основанные на данных<sup>20</sup>.

### **Анализ рекомендаций по внедрению датацентричного управления на основе партнерства государства и коммерческих компаний**

Общие рекомендации по снижению рисков обмена данными между государственными и коммерческими организациями, сформулированы специализированными центрами в Великобритании<sup>21</sup> и Нидерландах<sup>22</sup>, странах, добившихся наибольших успехов в области реализации политики датацентричного управления.

Итак, для снижения рисков при обмене данными могут быть использованы следующие меры:

1. Анонимизация данных — обработка данных в измененной форме, которая может быть передана или опубликована при значительном снижении возможности повторной идентификации лиц, включающая подавление частей данных, обобщение, рандомизацию и псевдонимизацию.
2. Использование синтетических данных — обмен данными, которые содержат многие статистические шаблоны исходного набора данных, но исключают идентификацию личной информации.
3. Обмен данными по контракту (соглашению) с подробными, обязательными правилами, гарантирующей, что все стороны четко понимают свои юридические обязательства, и что особенно полезно, когда организации любого рода собирают, используют или обмениваются данными, которые носят личный или чувствительный характер.
4. Вовлечение общественности — привлечение экспертов, а также тех, чьи данные переиспользуются, или тех, на кого может

---

<sup>20</sup> Официальный сайт Делового совета Канады. Управление данными. Отчет. URL: <https://thebusinesscouncil.ca/report/data-driven/#:~:text=Canada%20will%20not%20be%20able,them%20as%20a%20competitive%20advantage> (дата обращения 20.09.2022).

<sup>21</sup> Сайт Института открытых данных. Оценка рисков при обмене данными: гид. URL: <https://www.odi.org.uk/assessing-risk-when-sharing-data-a-guide> — The ODI (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>22</sup> Исследование обязательств по обмену данными в технологическом секторе. Гид для Министерства экономики и климатической политики Нидерландов, 2020. URL: <https://www.government.nl/documents/reports/2020/11/30/exploring-data-sharing-obligations-in-the-technology-sector> (дата обращения: 20.09.2022).

повлиять их обмен, может лучше определить потенциальные риски и определить действия для снижения вреда.

5. Стандартизированное описание данных — хорошо структурированная, высококачественная документация и метаданные могут помочь пользователям понять, могут ли они ее использовать и каким образом обеспечить защиту данных.
6. Привлечение третьих лиц для оценки возможностей совместного использования — использование т.н. ограничительных лицензий, которые устанавливают ограничительные условия по времени использования, требованиям этики и др., преимущественно для материалов, которые содержат личную или другую конфиденциальную информацию.

На основании исследований Института открытых данных в табл. 1 показано, как можно использовать вышеописанные меры для разных типов рисков.

Таблица 1

**Меры для снижения рисков при обмене данными на основании типологии рисков**

	Анонимизация	Синтетические данные	Обмен по контракту	Привлечение третьих лиц	Вовлечение общественности	Стандартизированное описание
Технические риски						X
Управленческие риски	X	X	X	X	X	X
Комплаенс-риски	X	X	X	X		
Экономические риски	X		X			
Этические риски	X	X	X		X	X

**Источник:** составлено автором

Однако простого соотношения мер и типов рисков недостаточно для принятия решения о выборе способов митигации рисков. Важную роль играет типология используемых данных и барьеров, которые достаточно сильно влияют на выбор системы мер для снижения рисков, который напрямую зависит от значимости силы риска, установленной на основе оценки вероятности возникновения риска и ущерба от него.



Таким образом, дальнейшая декомпозиция соотношения типов рисков и мер их минимизации должна проводиться с учетом типов данных, силы риска и наличия барьеров внедрения принятого решения.

Например, в ОЭСР для функциональной совместимости и переносимости данных разработан стандарт данных ISO/IEC 19441, который различает пять классов идентифицируемости данных, для каждого из которых может быть применена определенная степень анонимизации (преобразования их в неперсональные данные) путем удаления различных идентификаторов.

В Нидерландах разработана система анонимизации данных в зависимости от типа контента. Чем больше и быстрее данные теряют ценность, когда анонимизируются, например, данные профилей социальных сетей, тем выше необходимость совместного использования этих данных и получения согласия субъектов данных, а эффективность обмена социальными данными и данными профиля может быть ограничена, поскольку данные практически бесполезны, когда они анонимны. Гид, разработанный экспертами для Министерства экономики и климатической политики Нидерландов<sup>23</sup>, содержит подробные рекомендации для разных типов данных с учетом текущего законодательства этой страны.

### *Снижение рисков через соцсети*

Вход на платформу через социальные сети является эффективным способом получения и использования информации. Предоставив социальный логин, платформы получают доступ к данным пользователей об использовании ими других приложений и сайтов, что дает неограниченные знания рынка в режиме реального времени. Субъекты данных могут не хотеть сделать их общедоступными, однако при использовании входа через социальные сети многие из этих стратегических данных передаются платформам, предоставляя им колоссальное информационное преимущество. Таким образом облегчается функционирование сторонних приложений и веб-сайтов (им предоставляется доступ к социальным и профильным данным пользователей) и их пользователям (уменьшается количество хлопот, связанных с паролями), что также приносит пользу и поставщикам услуг, получившим ценную рыночную информацию.

---

<sup>23</sup> Исследование обязательств по обмену данными в технологическом секторе. Гид для Министерства экономики и климатической политики Нидерландов, 2020. URL: <https://www.government.nl/documents/reports/2020/11/30/exploring-data-sharing-obligations-in-the-technology-sector> (дата обращения: 20.09.2022).

## **Методика исследования**

Исследование опирается на экспертный опрос, который изучает барьеры внедрения датацентричного управления государством. В опрос вошли вопросы технического и технологического характера, затрагивающие правовые и бюрократические аспекты датацентричного управления, а также личностные и человеко-ориентированные особенности восприятия цифровых инноваций. Опрошенными экспертами и чиновниками непосредственно принимаются или сопровождаются процесс принятия решений в переходе на датацентричное управление. Экспертный опрос был проведен с 12 по 29 сентября 2022 г., выборка экспертов проходила по методу «снежного кома» и составила 146 экспертов. Основными критериями для участия в опросе были следующие параметры: стаж работы респондента в сфере цифровой трансформации государственного сектора должен быть не менее трех лет (главный критерий для чиновников и экспертов-практиков), а также для ученых было необходимо иметь не менее трех публикаций по теме. Проведенное опросное исследование позволило подробнее раскрыть разные аспекты формирования датацентричного управления в России.

## **Результаты исследования**

В одном из вопросов анкеты для экспертов было предложено ранжировать проблемы, которые препятствуют внедрению датацентричной модели управления в России. Часть вариантов ответов формировалась в ходе опроса на основе анализа академической литературы и международного опыта внедрения датацентричного управления. Часть ответов эксперты могли предложить самостоятельно. Результаты исследования приведены в табл. 2.

Наиболее остро в России стоят проблемы технологического характера, правового регулирования, а также человеческого восприятия (отсутствие доверия к обмену данными между владельцами данных). Помимо этого, важно отметить бюрократические барьеры в текущей модели управления, так как они затрудняют технологическое развитие, правовое реагирование и желание людей взаимодействовать в цифровом поле<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Бахтаирова Е.А. Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2673–2692.

**Перечень российских проблем, препятствующих  
внедрению модели датацентричного госуправления**

Рейтинг значимости проблем, которые препятствуют внедрению в России общенациональной модели управления данными	Значимость (в %)
Отсутствие в органах власти общих (единых) стандартов предоставления (обмена) данных	89,1
Правовая неопределенность в сфере регулирования вопросов обмена и повторного использования данных	87
Отсутствие необходимого уровня навыков для работы с данными в органах власти	86,6
Бюрократические барьеры в текущей модели управления	85,4
Крупные компании не заинтересованы в обмене технологиями и инфраструктурой	84,2
Низкий уровень развития инфраструктуры размещения, обработки и использования данных	84,2
Отсутствие механизмов сотрудничества государства и бизнеса в формировании единой политики управления, основанной на данных	81
Противоречия (разногласия) в отраслевых и ведомственных подходах управления данными	80,6
Недопонимание органами публичной власти преимуществ и выгод от обмена данными	79,4
Отсутствие доверия к обмену данными между владельцами данных	78,9
Ограничения и неравномерность доступа к технологической инфраструктуре	78,9
Высокие затраты на разработку, внедрение и поддержание систем управления данными	78,9
Отсутствие лидеров и методологов управления на основе данных в руководстве органов публичной власти	78,5
Открытые данные фрагментированы, разрозненны, малоценны	77,3
Отсутствие культуры работы с данными в органах власти	76,1
Дорогостоящий процесс подготовки (очистки, верификации, связывания) данных	74,9
Сильная зависимость от иностранных технологий и ПО	70,9
Государство не заинтересовано в предоставлении данных бизнесу и обществу	70
Сопrotивление инновациям со стороны госслужащих	68,4
Отсутствие политической поддержки перехода к датацентричному управлению	66,8

**Источник:** составлено автором

**Перечень мер, необходимых для внедрения в России  
модели датацентричного госуправления**

Перечень мер	Значимость (в %)
Обучение навыкам работы с данными всех сотрудников органов власти и организаций	90
Обеспечение безопасности сбора, обработки и обмена данными	95
Повышение уровня цифровой грамотности граждан	91
Утверждение отраслевых стандартов и политик по созданию системы управления данными	91
Повышение доверия к данным	91
Внедрение механизма межведомственного управления с полномочиями по обеспечению соблюдения стандартов сбора, обмена и переиспользования данных	89
Внедрение отраслевых систем бесплатного повышения компетенций по работе с данными для специалистов	85
Создание в каждом органе власти подразделения, ответственного за цифровые и технологические стандарты, за реализацию инициатив в области обмена и анализа данных	81
Принятие законодательства для обеспечения функциональной совместимости определенных категорий данных	85
Создание на федеральном уровне экспертно-консультационного совета в сфере управления данными	80
Включение дифференцированного курса по анализу данных во всех вузах	78
Назначение в каждом органе власти замруководителя, отвечающего за развитие системы управления данными, создание инфраструктуры данных, аналитические и инвестиционные проекты в этой области	74
Принятие законодательства для обмена и многократного переиспользования данных	87
Реализация серии флагманских инновационных проектов по обмену данными	81
Принятие в каждом органе власти тактических планов по переходу к датацентричной модели	78
Создание саморегулируемых организаций и ассоциаций анализа передовых практик и повышения эффективности управления данными	63

**Источник:** составлено автором

Эксперты также оценивали меры, которые необходимы для внедрения в России модели датацентричного госуправления. Результаты приведены в табл. 3.

Наиболее значимыми стали технологические меры, такие как обеспечение безопасности сбора, обработки и обмена данными, но при этом на первый план вышли вопросы формирования человекоцентричных аспектов доверия к работе с данными, таких как: повышение уровня цифровой грамотности граждан и повышение доверия к данным. Эксперты выделяют личные особенности восприятия технологий человеком как одну из ключевых задач для принятия датацентричной модели управления (обучение навыкам работы с данными всех сотрудников органов власти и организаций, повышение уровня цифровой грамотности граждан). В академическом поле личное восприятие технологий работы с данными связано с феноменом цифрового доверия<sup>25</sup>. Внедрение датацентричного управления необходимо рассматривать через призму цифрового доверия<sup>26</sup>.

Таким образом, как в России, так и за рубежом именно цифровое доверие используется в качестве способа сокращения транзакционных издержек для внедрения датацентричной модели государственного управления. При этом за рубежом более высокий уровень цифрового доверия достигается за счет внедрения высоких стандартов хранения и доступа к данным, анонимизации данных, решения вопросов идентификации пользователей и обеспечения их прав доступа к данным.

Для России характерен подход, при котором должны быть повышены навыки и осведомленность о рисках работы с данными как у граждан, так и государственных служащих, которые обеспечивают процессы повышения качества собираемых данных, и отвечают за безопасность их хранения и взаимодействия с коммерческими компаниями при обмене данными для создания новых цифровых продуктов и услуг для граждан<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Macfarlane S.B., AbouZahr C.A. Matter of Trust: Data Quality and Information Integrity // *The Palgrave Handbook of Global Health Data Methods for Policy and Practice*. 2019. P. 427–449.

<sup>26</sup> Pink S., Lanzeni D., Horst H. Data anxieties: Finding trust in everyday digital mess. *Big Data & Society*. 2018. Vol. 5 (1).

<sup>27</sup> Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 2. С. 33–73.

В России, по мнению опрошенных экспертов, не хватает в явном виде сформулированной политики работы с данными для федеральных ведомств, властей регионального и муниципального уровня управления<sup>28</sup>. По сравнению с европейскими странами в России наблюдается более высокая правовая неопределенность в процессах использования собираемых государством данных. При этом неочевидным остается вопрос достаточности уровня регулирования процессов обмена данными, их многократного использования, поскольку избыточное регулирование (наблюдается в странах Европейского Союза и отчасти англо-саксонского мира) приводит к более низкой активности бизнеса в использовании данных из госсектора и усложнению партнерских отношений с государством. Необходимость внедрять стандарты работы с данными, в особенности на отраслевом уровне в России, соотносится с общемировым трендом в развитии датацентричной модели государственного управления.

### **Заключение**

Проведенное исследование ограничено экспертной парадигмой изучения датацентричного управления в контексте системы государственного управления в целом. В представленном исследовании определение барьеров реализации датацентричного управления основано на опросе экспертов и релевантном международном опыте ведущих государств в области технологий управления с использованием данных.

Проведенный анализ барьеров датацентричной модели государственного управления показал, что процесс их формирования сопряжен с системой комплексных изменений: снятием барьеров нормативно-правовой базы, принятием организационных решений вокруг партнерства государства и бизнеса по данным, принятием стандартов улучшения качества получаемых данных, усложнением межведомственного взаимодействия по интеграции, обнаружению ошибок в имеющихся массивах данных.

В качестве ключевых барьеров и рисков, которые замедляют внедрение датацентричной модели госуправления, выделены нехватка знаний и квалифицированных кадров, которые понимают технологии работы с данными, умеют организовать процесс обмена данными, выработки единой датацентричной отраслевой модели, отсутствие доверия между гражданами, государством и

---

<sup>28</sup> Москвитина Н.В. Цифровая трансформация государственного управления // Социология. 2021. № 4. С. 114–128.

бизнесом при выстраивании отношений в обмене данными, отсутствие единых стандартов описания и обмена данными, низкий уровень безопасности данных, обеспечения сохранности, неприкосновенности персональных данных граждан, обезличивания и агрегации данных, сложность учета интересов региональных и муниципальных властей, в том числе наличие цифрового разрыва в навыках и возможностях для таких больших государств как Россия, сложность внедрения технологий обработки больших объемов данных, отсутствие стимулирующих экономических моделей для обмена данными между гражданами, бизнесом и государством.

В качестве ключевых рекомендаций государству для построения датацентричной модели на государственных данных требуется снимать нормативные ограничения, препятствующие обмену данными, обеспечивать доступ к технологиям обработки и передачи данных, предложить надежные решения по защите персональных данных граждан от несанкционированного доступа, организовать совместно с заинтересованными участниками процесс единого описания предметных областей на основе модели данных, развивать open source проекты и стимулировать сообщество независимых разработчиков к участию в государственных проектах на данных, инвестировать в обучение сотрудников по работе с данными, укреплять цифровое доверие, снимать конфликты вокруг доступности и правомерности использования данных, справедливо наказывая нарушителей законодательства, делать прозрачным для граждан процесс обработки и хранения данных и принятия решений на их основе.

Государственным служащим следует информировать граждан о работе с данными и механизмах их использования в государственном секторе, чтобы снизить влияние неопределенности и неинформированности, следовательно, повысить уровень цифрового доверия к датацентричному управлению.

Алгоритмы, согласно которым принимаются управленческие решения, должны быть понятными, прозрачными и недискриминационными. Сохранность личных данных граждан должна стать ключевым приоритетом государственных служащих, работающих с данными. Взаимодействие между гражданами и государством все чаще будет выстраиваться на данных о них в государственных информационных системах, поэтому выстраивание цифрового доверия к работе с данными в госсекторе крайне важно для построения успешной модели госуправления, основанного на данных.

## Литература

*Бахтаирова Е.А.* Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2673–2692.

*Москвитина Н.В.* Цифровая трансформация государственного управления // Социология. 2021. № 4. С. 114–128.

*Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н.* Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73.

*Agbozo E., Medvedev N.* The data-driven public sector as a channel for building resilient digital societies // Information Society. 2020. No. 5. P. 30–38.

*Akatkin Y., Yasinovskaya E.* Data-driven government in Russia: linked open data challenges, opportunities, solutions // International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia. Springer, Cham. 2020. Vol. 1349. P. 245–257.

*Alharthi A., Krotov V., Bowman M.* Addressing barriers to big data // Business Horizons. 2017. Vol. 60. Is. 3. P. 285–292.

*Al-Qirim N., Tarhini A., Rouibah K.* Determinants of big data adoption and success // Proceedings of the 1st International Conference on Algorithms, Computing and Systems (ICACS '17). 2017. P. 88–92.

*Jaeger P.T., Bertot J.C.* Transparency and technological change: Ensuring equal and sustained public access to government information // Government Information Quarterly. 2010. Vol. 27. Is. 4. P. 371–376.

*Jetzek T., Avital M., Bjorn-Andersen N.* Data-driven innovation through open government data // Journal of theoretical and applied electronic commerce research. 2014. Vol. 9. Is. 2. P. 100–120.

*Hardy K., Maurushat A.* Opening up government data for big data analysis and public benefit // Computer Law & Security Review. 2017. Vol. 33. Is. 1. P. 30–37.

*Matheus R., Janssen M., Maheshwari D.* Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities // Government Information Quarterly. 2020. Vol. 37. Is. 3. P. 1–9.

*McBride K., Aavik G., Toots M., Kalvet T., Krimmer R.* How does open government data driven co-creation occur? Six factors and a 'perfect storm'; insights from Chicago's food inspection forecasting model // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Is. 1. P. 88–97.

*Macfarlane S.B., AbouZahr C.A.* Matter of Trust: Data Quality and Information Integrity. In: Macfarlane S., AbouZahr C. (eds). The Palgrave Handbook of Global Health Data Methods for Policy and Practice. 2019. P. 427–449.

*O'Connor C., Kelly S.* Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an agri-food sector // Journal of Knowledge Management. 2017. Vol. 21. Is. 1. P. 156–179.



*Pink S., Lanzeni D., Horst H.* Data anxieties: Finding trust in everyday digital mess. *Big Data & Society*. 2018. Vol. 5. Is. 1. P. 1–14.

*Sivarajah U., Kamal M., Irani Z., Weerakkody V.* Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods // *Journal of business research*. 2017. Vol. 70. P. 263–286.

*Rubinfeld D.L., Gal M.S.* Access barriers to big data // *Ariz. L. Rev.* 2017. Vol. 59.

*Ubaldi B.* Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives, OECD Working Papers on Public Governance, 2013, No. 22. OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Стырин Евгений Михайлович — кандидат социологических наук, НИУ ВШЭ, Москва, Россия; *e-mail*: [estyryn@hse.ru](mailto:estyryn@hse.ru)

### **ABOUT THE AUTHOR:**

Styrin E. — PhD, NRU HSE, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: [estyryn@hse.ru](mailto:estyryn@hse.ru)

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-82-97

## ЦИФРОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГРАЖДАН И ГОСУДАРСТВА: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ С ПОЗИЦИИ ГРАЖДАНА

**В.Н. Южаков**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
yuzhakov-vn@ranepa.ru

**А.Н. Старостина**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
starostina-an@ranepa.ru

**Аннотация.** В статье представлены результаты социологических опросов, направленных на выявление оценки гражданами результативности их цифрового взаимодействия с государством. Опросы проведены РАНХиГС в 2022 и 2023 гг. Основным показателем результативности такого взаимодействия является уровень удовлетворенности граждан использованием цифровых технологий при взаимодействии с государственными органами и учреждениями. В ходе опроса осуществлялся сбор данных по восьми выделенным направлениям (целям). Это отличает полученные результаты опросов от существующих административных и статистических данных, используемых для оценки удовлетворенности граждан цифровым взаимодействием с государством, которые характеризуют, как правило, лишь предоставление в электронном виде госуслуг. В статье оценка гражданами результативности цифрового взаимодействия варьируется в зависимости от его цели. Показано, что по 7 из 8 рассмотренных целей взаимодействия с государством, удовлетворенность граждан использованием цифровых форматов превышает 55%. По сравнению с 2022 г. наблюдается положительная динамика уровня удовлетворенности.

**Ключевые слова:** государственное управление, оценка, результативность, цифровизация, цифровое взаимодействие, цифровая зрелость.

Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания РАНХиГС.

*Для цитирования:* Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровое взаимодействие граждан и государства: оценка результативности с позиции граждан // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 82–97.

*Дата поступления в редакцию:* 13.10.2023.

## DIGITAL INTERACTION BETWEEN CITIZENS AND THE STATE: CITIZENS' ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS

**Yuzhakov V.N.**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
yuzhakov-vn@ranepa.ru

**Starostina A.N.**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
starostina-an@ranepa.ru

**Abstract.** This article presents the results of a sociological survey conducted by RANEPА in 2022 and 2023. The survey collected data on eight directions of digital interaction between citizens and the state. The results differ from the administrative and statistical data collected by the state, which assess citizens' views on the effectiveness of digital interaction with the state. The current administrative and statistical data are generally limited to the assessment of citizens' satisfaction with the quality of public services provided in electronic form, but this paper also looks at other directions of interaction between citizens and the state. Citizens' assessment of the effectiveness of digital interaction with the state varies according to the direction (objective) of interaction. Satisfaction with the use of digital formats for interaction with the state exceeds 55% in 7 of the 8 directions considered. There is a positive trend in the level of satisfaction compared to 2022.

**Keywords:** public administration, assessment, effectiveness, digitalization, digital interaction, digital maturity.

**For citation:** Yuzhakov V.N., Starostina A.N. Digital interaction between citizens and the state: citizens' assessment of effectiveness // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 82–97.

**Received:** 13.10.2023.

## Введение

Одним из общественно-значимых результатов национального проекта «Цифровая экономика» (федеральный проект «Цифровое государственное управление»)¹ является обеспечение удовлетворенности граждан качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг.

Показателем достижения заявленного результата является «уровень удовлетворенности качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (далее — ЕПГУ)», он же включен в качестве компонента для оценки достижения цифровой зрелости государственного управления.

Таким образом, можно сказать, что основной показатель результативности цифровизации государственного управления, отражающий мнение (позицию) граждан характеризует лишь одну цель взаимодействия граждан с государством — получение государственных услуг, что не позволяет в полной мере оценить результативность цифровизации с позиции граждан по иным целям взаимодействия с государством.

С целью устранения данного пробела в РАНХиГС разработана оригинальная методика общероссийского репрезентативного социопроса граждан, направленного, в том числе, на выявление оценки гражданами результативности цифрового взаимодействия с государством. Для этого применялись данные оценки удовлетворенности респондентами результатом использования цифровых технологий в рамках взаимодействия с государственными органами, организациями и учреждениями по 8 выделенным направлениям (целям) взаимодействия. Социопросы по указанной методике проводились в 2022 и 2023 гг. В статье представлены анализ статистических и административных данных и результаты опроса 2023 г. в сопоставлении с данными опроса 2022 г.

---

¹ Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс] URL: <https://www.budget.gov.ru/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B> (дата обращения: 20.07.2023).

## Методология исследования

Социологические методы достаточно часто используются для оценки эффективности цифровизации государственного управления<sup>2</sup>. В частности, взаимодействие граждан с электронным правительством изучается с использованием социологических методов как в европейских<sup>3,4,5</sup>, так и в развивающихся странах<sup>6</sup>.

В России социологические опросы проводились, например, для оценки эффектов электронных государственных услуг в период пандемии<sup>7</sup>.

Коллективом авторов НИУ ВШЭ в 2021 г. была проведена оценка цифровой готовности населения России<sup>8</sup>. Оценивалась и цифровая грамотность населения<sup>9</sup>. В ряде исследований рассматривались этические проблемы цифровизации в государственном секторе, в частности этические риски цифровизации<sup>10</sup>. Отдельная группа работ посвящена оценке дистанционного образования (бюджетная услуга)<sup>11</sup>.

---

<sup>2</sup> *Dobrolyubova E.I.* Evaluating digital government performance using surveys: international literature review and prospects for the future research // *Public Administration Issues*. 2022. No. 5. P. 152–181. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-5-152-181

<sup>3</sup> *Kaiser T., Gadár L.* Survey data on the attitudes towards digital technologies and the way of managing e-governmental tasks // *Data in Brief*. 2023 Vol. 46. Art. 108871. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108871>

<sup>4</sup> *Al-Muwil A., Weerakkody V., El-Haddadeh R., Dwivedi Y.* Balancing Digital-By-Default with Inclusion: A Study of the Factors Influencing E-Inclusion in the UK // *Information Systems Frontiers*. 2019. No. 21 (3). P. 635–659.

<sup>5</sup> *Zheng Y., Schachter H.L.* Explaining Citizens E-Participation Use: the Role of Perceived Advantages // *Public Organization Review*. 2017. No. 17. P. 409–428.

<sup>6</sup> *Tassabehji R., Hackney R., Maruyama T.* Evaluating digital public services: A contingency value approach within three exemplar developing countries // *Information Technology and People*. 2019. Vol. 32. No. 4. P. 1021–1043.

<sup>7</sup> *Belyi V.A., Chugunov A.V.* E-Government Services Introduction Effects in the Covid-19 Pandemic: 2020–2021 Surveys Results. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 3066. P. 147–155. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-3066/spaper3.pdf> (дата обращения: 18.03.2023).

<sup>8</sup> *Дмитриева Н.Е., Жулин А.Б., Артамонов Р.Е., Титов Э.А.* Оценка цифровой готовности населения России [Текст]: XXII апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 13–30 апр. 2021 г. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 86 с.

<sup>9</sup> *Проказина Н.В.* Цифровая грамотность как основа диалога власти и населения в условиях пандемии. *Цифровая социология // Digital Sociology*. 2021. № 4 (3). С. 36–43.

<sup>10</sup> См.: Этика и «цифра»: от проблем к решениям / под ред. Е.Г. Потаповой, М.С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.; *Мещерякова Н.Н., Рогознева Е.Н.* Цифровизация: новые риски для людей с инвалидностью. Постановка проблемы. *Цифровая социология // Digital Sociology*. 2021. № 4 (3). С. 44–52.

<sup>11</sup> *Рогозин Д.М.* Дистанционное обучение в период пандемии COVID-19: методология административного опроса преподавателей и студентов вузов. *Россий-*

В исследовании, проведенном РАНХиГС в 2022 и 2023 гг. выявление уровня удовлетворенности граждан результатами использования цифровых технологий при взаимодействии с государством с различными целями также осуществлялось путем проведения репрезентативного общероссийского социологического опроса в форме телефонного опроса (табл. 1).

Таблица 1

**Основные характеристики социологического опроса<sup>12</sup>**

Респонденты	Граждане различных социально-демографических групп и слоев в возрасте от 18 лет и старше
Выборка	Объем совокупности: 2010 респондентов в 2022 г., 2029 респондентов в 2023 г. Использована многоступенчатая квотная выборка с вероятностным отбором респондентов на последней ступени. Статистическая погрешность данных — 2,2%
Метод	Телефонный опрос: мобильные 65% и стационарные номера 35% в 2022 г.; мобильные — 75% и стационарные — 25% в 2023 г. Обязательное соблюдение принципа анонимности
География и период опроса	Опросы проводились в феврале 2022 г. и 2023 г. в 50 субъектах РФ

Распределение основных социальных, демографических и профессиональных характеристик опрошенных в целом отражает текущее распределение населения РФ по выделенным параметрам.

Отсутствуют значительные отклонения, полученного в 2023 г. распределения респондентов по выделенным социально-демографическим, территориальным и профессиональным характеристикам от подобных параметров опроса 2022 г., что позволяет сравнивать полученные результаты.

**Административные и статистические данные, характеризующие результативность цифрового взаимодействия граждан и государства**

Оценка достижения национальной цели цифровой трансформации осуществляется, согласно Указу Президента от 21.07.2020 № 474, на основе показателя «достижение «цифровой зрелости»

---

ская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. М.: Дело, 2021. 295 с.; *Ендовицкий Д.А., Рисин И.Е., Трещевский Ю.И., Руднев Е.А.* Дистанционное обучение — дисбаланс возможностей и угроз // Высшее образование в России. 2022. Т. 1. № 1. С. 89–97.

<sup>12</sup> Составлено авторами.

ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления». При этом цифровую зрелость государственного управления, согласно Приказу Минцифры от 18 ноября 2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации “Цифровая трансформация”», предлагается оценивать<sup>13</sup> исходя из:

- уровня цифровизации процессов оказания госуслуг (степени их доступности и востребованности гражданами и организациями в электронном виде, степени внедрения проактивных госуслуг и использования реестровых моделей их оказания, соблюдения сроков оказания и уровня удовлетворенности граждан качеством предоставления госуслуг);
- уровня использования цифровых технологий при осуществлении контрольно-надзорной деятельности (далее — КНД) государства;
- уровня цифровизации используемых госорганами данных, а также степени использования электронного документооборота.

Таблица 2

**Показатели для оценки цифровой зрелости государственного управления, предусмотренные действующей методикой (Минцифры России)<sup>14</sup>**

Наименование показателя	Характеризуемый параметр госуправления	Вид государственной функции
Доля видов сведений в информационных системах, доступных в электронном виде, необходимых для оказания массовых социально-значимых услуг	результативность	госуслуги
Доля электронного юридически значимого документооборота между федеральными органами исполнительной власти, подведомственными им государственными учреждениями и государственными внебюджетными фондами	результативность	госуправление в целом

<sup>13</sup> Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 18 ноября 2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации “Цифровая трансформация”». [Электронный ресурс] URL: <https://mobileonline.garant.ru/#/document/400186426/paragraph/> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>14</sup> Составлено авторами по данным Приказа Минцифры России от 18 ноября 2020 г. № 600 [Электронный ресурс] URL: <https://mobileonline.garant.ru/#/document/400186426/paragraph/> (дата обращения: 15.05.2023).

Таблица 2 (окончание)

Наименование показателя	Характеризуемый параметр госуправления	Вид государственной функции
Сокращение регламентного времени предоставления государственных и муниципальных услуг в 3 раза при оказании услуг в электронном виде на Едином портале государственных и муниципальных услуг (функций) и (или) региональном портале государственных услуг	результативность	госуслуги
Доля государственных и муниципальных услуг, предоставленных без нарушения регламентного срока при оказании услуг в электронном виде на Едином портале государственных и муниципальных услуг (функций) и (или) региональном портале государственных услуг	результативность	госуслуги
Доля проверок в рамках контрольно-надзорной деятельности, проведенных дистанционно, в том числе с использованием чек-листов в электронном виде	результативность	КНД
Количество государственных услуг, предоставляемых органами государственной власти в рестровой модели и (или) в проактивном режиме с предоставлением результата в электронном виде на Едином портале государственных и муниципальных услуг (функций)	результативность	госуслуги
Уровень удовлетворенности качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций)	результативность	госуслуги
Доля обращений за получением массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций), без необходимости личного посещения органов государственной власти, органов местного самоуправления и многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, в общем количестве таких услуг	результативность	госуслуги
Доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, доступных в электронном виде, предоставляемых с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций), в общем количестве таких услуг, предоставляемых в электронном виде	результативность	госуслуги



Предлагаемый Минцифры России для оценки цифровой зрелости госуправления состав показателей включает в основном показатели промежуточных результатов, причем характеризующие только некоторые функции государства: предоставление административных госуслуг и КНД (табл. 2).

Таким образом, действующая методика оценки цифровой зрелости госуправления не предусматривает оценку результативности цифровизации государственного управления по всем государственным функциям (предоставление бюджетных услуг, разрешительная деятельность и др.).

По итогам 2022 г. значение показателя, по данным ЕМИСС, в целом по Российской Федерации составило 65,8%<sup>15</sup>, что в 1,7 раза превышает значение 2020 г. (38,1%).

Фактическое значение показателя «достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления» в период 2020–2022 гг. демонстрирует положительную динамику (рис. 1).

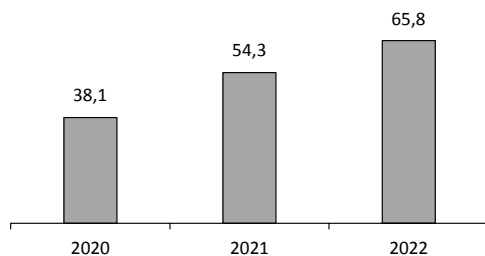


Рис. 1. Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления, %<sup>16</sup>

Значение показателя уровень удовлетворенности качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием ЕПГУ, % также демонстрирует положительную динамику: в 2021 г. фактическое значение показателя составило 4,01 балла, в 2022 г. — 4,12 балла<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62117> (дата обращения: 12.05.2023).

<sup>16</sup> Составлено авторами по данным ЕМИСС [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62117> (дата обращения: 12.05.2023) — фактические значения показателя.

<sup>17</sup> По данным ЕМИСС [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62117> (дата обращения: 12.05.2023).

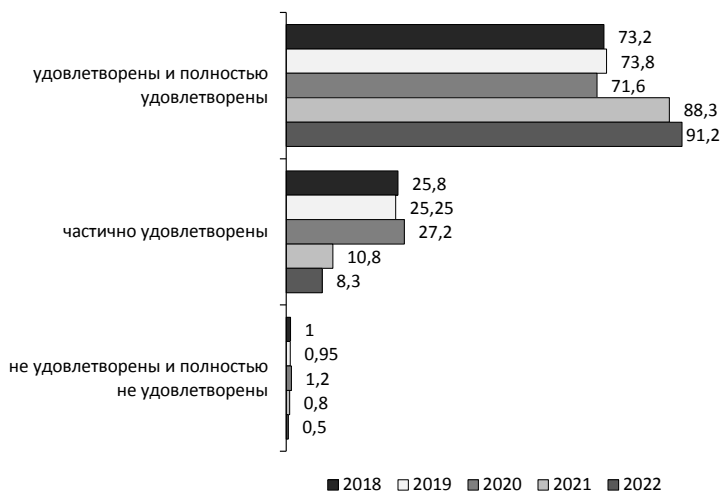


Рис. 2. Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставленных государственных и муниципальных услуг в электронной форме, % от общей численности населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг<sup>18</sup>

Обращение к данным Росстата<sup>19</sup> подтверждает данную тенденцию (рис. 2), как и анализ показателей ведомственных программ цифровой трансформации ФОИВ (далее ВПЦТ)<sup>20</sup>, согласно которым, по итогам 2022 г. в среднем по государственным услугам, ориентированным на граждан, по которым в ВПЦТ установлен показатель «уровень удовлетворенности граждан качеством оказания госуслуг», значение показателя составило 3,9 балла.

<sup>18</sup> Составлено авторами по данным ежегодного выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей, проводимого Росстатом на ежегодной основе [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 14.04.2023).

<sup>19</sup> Данные ежегодного выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей (для 2022 г. Приказ Росстата от 30.05.2022 № 404 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения “Анкета выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей”»).

<sup>20</sup> ФГИС КИ [Электронный ресурс] URL: <https://portal.eskigov.ru/> (дата обращения 28.03.2023). Сбор данных, содержащихся в ВПЦТ (показатели и их значения по государственным услугам ведомств) проводился в период с 13.02.2023 по 28.03.2023.

## **Оценка гражданами результативности цифрового взаимодействия с государством по целям взаимодействия**

Оценка результативности цифрового взаимодействия граждан и государства осуществлялась на основе субъективных оценок граждан, которые в течение последнего года имели опыт цифрового взаимодействия с государственными органами и учреждениями (далее — ГОиУ) по выделенным целям (направлениям взаимодействия) (рис. 3).

Результативность по каждому направлению цифрового взаимодействия граждан с ГОиУ оценивалась на основе удовлетворенности респондентов результатом такого использования цифровых технологий по шкале «определенно да», «скорее да», «скорее нет», «определенно нет», где сумма первых двух ответов предполагала удовлетворенность по отдельным целям (направлениям) взаимодействия.

Следует сказать, что распространенность использования цифровых технологий респондентами при взаимодействии с государственными органами и учреждениями по приведенным выше целям является неравномерной. Так, если для получения, передачи сведений в госорганы и учреждения, записи для получения бюджетных услуг в цифровом формате, по итогам опроса 2023 г. взаимодействовали с государством 62,5% от общего числа респондентов (по итогам опроса 2022 г. — 63,2%), то с целью получения онлайн-консультации врачей (телемедицина) — всего лишь 6,9% от общего числа опрошенных по итогам опроса 2023 г. и 7,4% по итогам опроса, проведенного в 2022 г.

В анализе полученных по результатам социологического опроса данных, выявлено, что оценка удовлетворенности результатом цифрового взаимодействия (рис. 3) выше всего по таким направлениям как улучшение доступности и качества административных госуслуг: удовлетворены использованием цифровых технологий по данному направлению взаимодействия 93,7% (2023 г.) от количества респондентов, которые использовали цифровые технологии при получении административных госуслуг и упрощение процесса оплаты налогов, сборов, госуслуг, услуг бюджетных учреждений и организаций — 93,4% (2023 г.) от количества респондентов, использовавших цифровые технологии для взаимодействия с государством по данному направлению.

Наиболее настороженное отношение к возможностям использования цифровых технологий отмечается при реализации дистанционного обучения. В 2023 г. только 44,2% (в 2022 г. — 24,2%)

считают, что дистанционное обучение с использованием цифровых технологий позволяет улучшить качество образовательного процесса. Стоит обратить внимание, что приведенное мнение отражает позицию людей, которые самостоятельно или их дети (внуки) в течение последнего года использовали дистанционные технологии в процессе обучения. В то же время можно выделить существенный рост удовлетворенности использования дистанционного обучения по итогам опроса 2023 г. (показатель удовлетворенности вырос на 20,0 п.п.).



Рис. 3. Удовлетворенность респондентов использованием цифровых технологий при взаимодействии с ГОиУ (в % от количества респондентов, которые использовали возможности цифровых технологий по каждому отдельному направлению взаимодействия)<sup>21</sup>

Такой рост может быть связан, во-первых, с тем, что население (пользователи) в какой-то мере адаптировалось к внедрению дистанционного обучения, спровоцированному введением противо-

<sup>21</sup> Составлено авторами на основе данных социологических исследований, проведенных в РАНХиГС в 2022 и 2023 гг.

эпидемиологических ограничений в связи с пандемией COVID-19 (речь идет о наличии технических возможностей, программах обучения, повышении навыков работы и т.д.), во-вторых, в настоящее время использование дистанционного обучения не предусматривает обязательность его применения (тогда как в ковидные времена другой альтернативы не было), т.е. можно предположить изменение структуры его пользователей.

По сравнению с 2022 г. удовлетворенность от использования цифровых форматов взаимодействия с государством повысилась, за исключением незначительного снижения удовлетворенности по таким направлениям, как упрощение процесса реализации гражданских прав и обязанностей, участие в выработке и принятии решений (снижение на 1,8 п.п.) и упрощение процесса оплаты налогов, сборов, госуслуг, услуг бюджетных учреждений и организаций (снижение на 0,5 п.п.).

В целом, россияне положительно относятся к цифровизации, более того, за последний год отмечается рост позитивных настроений в этой сфере. По результатам опроса 2023 г. 87,5% опрошенных положительно оценивают влияние цифровых технологий на свою жизнь. В 2022 г. таких респондентов было 82,5%.

Необходимо отметить, что увеличение доли респондентов, отметивших положительное влияние цифровизации в целом на свою жизнь, фиксируется по всем социально-демографическим группам. Среди основных факторов<sup>22</sup>, влияющих на оценки респондентов, можно выделить:

– уровень доверия государственным органам и учреждениям — в группе респондентов, доверяющих государству, в целом положительное влияние цифровизации на свою жизнь отмечают 93,2% респондентов по итогам опроса 2023 г. (90,2% — по итогам опроса 2022 г.), в то время как в группе не доверяющих государству, соответственно, 65,3% и 69,1%;

– уровень цифровых навыков — в группе респондентов, оценивающих свои цифровые навыки как высокие, в целом положительное влияние цифровизации на свою жизнь отмечают 93,6% респондентов в 2023 г. (89,3% — в 2022 г.), в то время как в группе респондентов с низкими цифровыми навыками, подобного убеждения придерживаются 78% респондентов в 2023 г. (69,9% — в 2022 г.).

---

<sup>22</sup> Рассматривались в том числе факторы, выделенные в работах: *Rogers E.M.* Diffusion of innovations (1st ed.). NY: Free Press of Glencoe, 1962; *Lin C.H., Shih H.Y., Sher P.J.* Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model // *Psychology & Marketing*. 2007. Vol. 24. No. 7. P. 641–657.

Полученные данные показывают, что респонденты, не обладающие необходимым уровнем цифровой грамотности, в целом видят пользу от внедрения цифровизации, однако в силу отсутствия необходимых навыков не полностью могут оценить ее преимущества.

В то же время, исследование демонстрирует, что по мере роста частоты использования гражданами цифровых технологий при взаимодействии с ГОиУ ими чаще отмечается положительный эффект от цифровизации государственного управления (рис. 4).

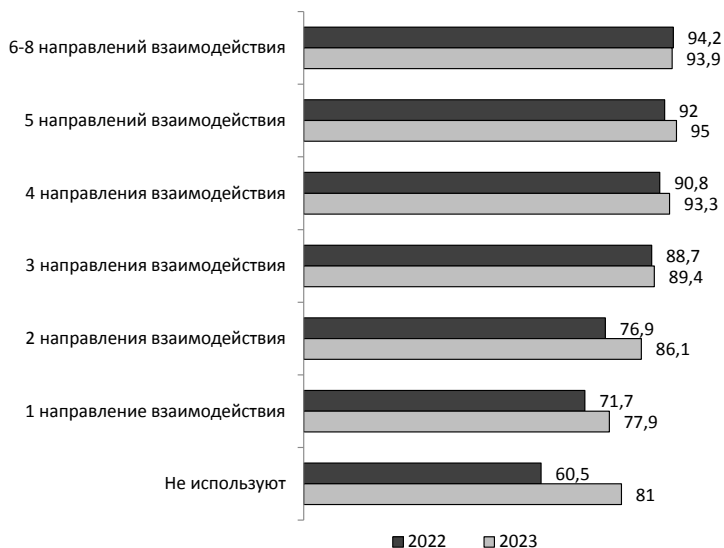


Рис. 4. Доля респондентов, отметивших в целом положительное влияние цифровизации на свою жизнь, по результатам опросов 2022–2023 гг. (в % по каждой выделенной категории)<sup>23</sup>

## Заключение

Анализ статистических и административных данных, отражающих результативность цифрового взаимодействия граждан и государства, позволяет сказать, что оценка ограничивается в основном одной государственной функцией — предоставлением госуслуг. Оценка результативности, таким образом, осуществляется на основе предусмотренного в национальном проекте «Цифровая экономика» показателя «уровень удовлетворенности качеством

<sup>23</sup> Составлено авторами на основе данных социологических исследований, проведенных в РАНХиГС в 2022 и 2023 гг.

предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (далее — ЕПГУ)». План-фактный анализ значений показателей по удовлетворенности качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием ЕПГУ и по достижению «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления за несколько лет позволяет отметить положительную тенденцию в оценке гражданами результативности цифровых форматов взаимодействия.

Анализ результативности использования цифровых технологий по направлениям (целям) взаимодействия граждан с ГОиУ на основе данных, полученных в ходе социологических опросов РАНХиГС, проведенных в 2022 и 2023 гг., в целом позволяет отметить положительную оценку гражданами результатов цифрового взаимодействия с государством.

В то же время отмечается дифференциация взглядов обследуемой аудитории в зависимости от цели взаимодействия. Так, наибольшая удовлетворенность использованием цифровых технологий гражданами отмечается при реализации возможностей цифровых сервисов ГОиУ, например, для получения и передачи сведений, оплаты различных услуг, также при обращениях за административными государственными услугами. Наименьшая удовлетворенность граждан использованием цифровых технологий отмечается при реализации дистанционного обучения. На текущий момент многие респонденты, имеющие такой опыт в течение последнего года, считают, что дистанционное обучение с использованием цифровых технологий не позволяет улучшить качество образовательного процесса. Тем не менее, за последний год доля скептически настроенных в отношении дистанционного обучения респондентов снизилась.

К значимым факторам, влияющим на оценку респондентами влияния цифровых технологий на свою жизнь, относятся: уровень доверия государственным органам и учреждениям, уровень цифровых навыков, возраст.

В целях совершенствования оценки результативности цифровизации государственного управления может быть предложено включение в соответствующие отраслевые программные документы показателей, отражающих результативность цифровизации по основным направлениям взаимодействия граждан и государства.

## Литература

Дмитриева Н.Е., Жулин А.Б., Артамонов Р.Е., Титов Э.А. Оценка цифровой готовности населения России. [Текст] XXII апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 13–30 апр. 2021 г. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 86 с.

Ендовицкий Д.А., Рисин И.Е., Трещевский Ю.И., Руднев Е.А. Дистанционное обучение — дисбаланс возможностей и угроз // Высшее образование в России. 2022. Т. 1. № 1. С. 89–97.

Мещерякова Н.Н., Роготнева Е.Н. Цифровизация: новые риски для людей с инвалидностью. Постановка проблемы. Цифровая социология // Digital Sociology. 2021. 4 (3). С. 44–52.

Проказина Н.В. Цифровая грамотность как основа диалога власти и населения в условиях пандемии. Цифровая социология // Digital Sociology. 2021. 4 (3). С. 36–43.

Рогозин Д.М. Дистанционное обучение в период пандемии COVID-19: методология административного опроса преподавателей и студентов вузов. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. М.: Дело. 2021. 295 с.

Этика и «цифра»: от проблем к решениям / под ред. Е.Г. Потаповой, М.С. Шклярчук. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.

Al-Muwil A., Weerakkody V., El-Haddadeh R., Dwivedi Y. Balancing Digital-By-Default with Inclusion: A Study of the Factors Influencing E-Inclusion in the UK // Information Systems Frontiers. 2019. No. 21 (3). P. 635–659.

Belyi V.A., Chugunov A. V. E-Government Services Introduction Effects in the COVID-19 Pandemic: 2020–2021 Surveys Results. CEUR Workshop Proceedings. 2021. Vol. 3066. P. 147–155. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-3066/paper3.pdf>

Dobrolyubova E.I. Evaluating digital government performance using surveys: international literature review and prospects for the future research // Public Administration Issues. 2022. Vol. 5. P. 152–181. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-5-152-181

Zheng Y., Schachter H.L. Explaining Citizens E-Participation Use: the Role of Perceived Advantages // Public Organization Review. 2017. No. 17. P. 409–428.

Kaiser T., Gadár L. Survey data on the attitudes towards digital technologies and the way of managing e-governmental tasks // Data in Brief. 2023. Vol. 46. Art. 108871. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108871>

Lin C.H., Shih H.Y., Sher P.J. Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model // Psychology & Marketing. 2007. Vol. 24 No. 7. P. 641–657.

Rogers E.M. Diffusion of innovations (1st ed.). NY: Free Press of Glencoe, 1962.

Tassabehji R., Hackney R., Maruyama T. Evaluating digital public services: A contingency value approach within three exemplar developing countries // Information Technology and People. 2019. Vol. 32. No. 4. P. 1021–1043.



## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Южаков Владимир Николаевич — д.ф.н., профессор, директор научно-исследовательского центра «Центр технологий государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; *e-mail*: yuzhakov-vn@ranepa.ru

Старостина Александра Николаевна — младший научный сотрудник научно-исследовательского центра «Центр технологий государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; *e-mail*: starostina-an@ranepa.ru

## **ABOUT THE AUTHOR:**

Yuzhakov V. — DSc, Professor, Professor. Director of the Center for Technology Governance, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: yuzhakov-vn@ranepa.ru

Starostina A. — Junior researcher, Center for Technology Governance, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: starostina-an@ranepa.ru

## ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-98-120

### ЦИФРОВОЙ ПРОФИЛЬ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

**С.С. Попова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
popova@spa.msu.ru

**А.С. Беденкова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
bedenkovaas@spa.msu.ru

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию феномена цифрового профиля и особенностям его применения в государственном управлении. На основе анализа правовых актов и соответствующей литературы сформулировано два определения цифрового профиля в узком и широком смысле. В силу того, что у цифрового профиля есть «владелец», который может распоряжаться сведениями (данными), составляющими сам профиль, делается вывод, что цифровой профиль может быть только у субъектов общественных отношений (физических лиц, организаций, публично-правовых образований), а у объектов может быть только цифровой паспорт, содержащий его характеристики. Исследование зарубежного опыта применения цифровых профилей показало его значимость для цифровой трансформации государственного управления. Создание цифровых профилей в системе управления способствует автоматизации, оптимизации и типологизации государственного сектора, трансформируя эту область в сторону открытости, проактивности и персонализации. Появление государств в метавселенных, создание собственных государственных (муниципальных) метавселенных подтверждает необходимость совершенствования феномена цифрового профиля в целях формирования

---

© Попова С.С., Беденкова А.С., 2024

Авторство: С.С. Попова и А.С. Беденкова — введение и заключение, С.С. Попова — раздел 1, А.С. Беденкова — раздел 2, С.С. Попова — общая редакция.

цифровых аватаров, позволяющих взаимодействовать государству, обществу и гражданам в цифровом пространстве.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровизация, искусственный интеллект, цифровой профиль, цифровой профиль гражданина, цифровой профиль организации, цифровой профиль публично-правового образования, цифровой паспорт объекта, метавселенная, государственное управление, государственные услуги, устойчивое развитие, цифровой аватар.

**Для цитирования:** Попова С.С., Беденкова А.С. Цифровой профиль: определение и применение в государственном управлении // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 98–120.

**Дата поступления в редакцию:** 29.10.2023.

## DIGITAL PROFILE: ISSUES OF DEFINITION AND USE IN PUBLIC ADMINISTRATION

### **Popova S.S.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
popova@spa.msu.ru

### **Bedenkova A.S.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
bedenkovaas@spa.msu.ru

**Abstract.** The article is devoted to the study of the phenomenon of digital profile and the specifics of its use in public administration. Based on the analysis of legal acts and literature, two definitions of digital profile in the narrow and broad sense are formulated. Due to the fact that a digital profile has an “owner” who can dispose of the information (data) constituting the profile itself, it is concluded that a digital profile can be only for subjects of social relations (individuals, organizations, public-law entities), and objects can only have a digital passport containing its characteristics. The study of foreign experience in the application of digital profiles has shown its significance for the digital transformation of public administration. The creation of digital profiles in the management system promotes automation, optimization and typologization of the public sector, transforming this area towards openness, proactivity and personalization. The emergence of states in metaverses, the creation of their own state (municipal) metaverses confirms the need to improve the phenomenon of digital profile in order to form digital avatars that allow the state, society and citizens to interact in the digital space.

**Key words:** digital transformation, digitalization, artificial intelligence, digital profile, digital profile of individuals, digital profile of organizations, digital profile of public-law entities, digital passport of an object, metaverse, public administration, public services, sustainable development, digital avatar.

**For citation:** *Popova S.S., Bedenkova A.S. Digital profile: definition and use in public administration // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 98–120.*

**Received:** 29.10.2023.

## Введение

Цифровая трансформация государственного управления является логичным требованием приспособления государства к цифровой эре, где любое промедление грозит серьезными рисками для всей системы управления. Внедрение современных технологий позволяет ускорить достижение целей устойчивого развития и повысить эффективность государственного управления. Одним из важнейших факторов успешной реализации цифровой трансформации является создание и применение цифрового профиля. Все страны мира активно осваивают и внедряют цифровые технологии, с развитием и использованием которых связывают решение множества экономических, социальных и политических проблем<sup>1</sup>.

Реализация концепции цифрового правительства является глобальной тенденцией, обусловленной необходимостью оперативного решения новых политических, управленческих, экономических и социальных вызовов. Согласно одному из принципов данной концепции, предложенном О'Райли, система органов государственной власти должна функционировать как платформа (Government as a Platform)<sup>2</sup>, которая будет служить местом взаимодействия государства, граждан и организаций. Собранные и хранящиеся на специальной платформе данные способствуют не только повышению персонификации и проактивному предоставлению услуг, но также улучшают эффективность принятия государственных решений на основе данных (Data-Driven Governance). Архитектура такой платформы должна включать цифровые про-

---

<sup>1</sup> *Twizeyimana J., Andersson A. The public value of E-Government — A literature review // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Is. 2. P. 167–178.*

<sup>2</sup> *O'Reilly T. Government as a Platform // Innovations: Technology, Governance, Globalization. 2011. Vol. 6. № 1. P. 24–26.*

фили, в т.ч. единую метамодель базы данных и единую платформу с омниканальностью<sup>3</sup>.

Эффективность применения цифрового профиля продемонстрирована Великобританией, Сингапуром, Эстонией, Южной Кореей, Финляндией и рядом других стран<sup>4</sup>. Цифровой профиль позволяет оптимизировать процессы предоставления и получения услуг, повысить эффективность государственного управления, в том числе в части распределения и использования ресурсов.

Вопросам применения цифрового профиля в государственном управлении посвящено достаточно много работ, при этом авторы или не уточняют, о каком именно цифровом профиле идет речь, либо рассматривают только цифровые профили граждан и юридических лиц. Содержание цифрового профиля и его сравнение с похожими категориями, такими как цифровой аватар и персонаж, рассматриваются Е.В. Виноградовой и Т.А. Поляковой<sup>5</sup>. А.С. Ваторопин, С.А. Ваторопин, И.И. Тепляков и Н.Г. Чевтаева анализируют социальные последствия повсеместного внедрения метавселенных, в том числе для государства<sup>6</sup>. А.М. Кондаков и А.А. Костылева обращают внимание на проблемы цифровой идентичности личности и риски, которые влечет за собой цифровизация<sup>7</sup>. Юридические аспекты применения цифрового профиля, в том числе вопросы конфиденциальности и защиты персональных данных, рассматриваются в работах А.Н. Мочалова, А.В. Минбалева, А.В. Остроушко, Е.В. Титовой<sup>8</sup>. Определенное количество исследований посвящено

---

<sup>3</sup> *Alauzen M.* The platform state and digital identification of users: The FranceConnect design process // *Research*. 2019. Vol. 213. Is. 1. P. 227–228.

<sup>4</sup> Исследование ООН: Электронное правительство 2020: Цифровое правительство в десятилетии действий по достижению устойчивого развития // ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2020/10/eGov2020.pdf> (дата обращения: 22.03.2023).

<sup>5</sup> *Виноградова Е.В., Полякова Т.А., Минбалева А.В.* Цифровой профиль: понятие, механизмы регулирования и проблемы // *Теория и история правоприменения*. 2021. Т. 5. № 4. С. 5–19.

<sup>6</sup> *Ваторопин А.С., Ваторопин С.А., Тепляков И.И., Чевтаева Н.Г.* Метавселенная: перспективы создания и социальные последствия // *Теория и практика общественного развития*. 2022. № 4. С. 19–25.

<sup>7</sup> *Кондаков А.М., Костылева А.А.* Цифровая идентичность, цифровая самоидентификация, цифровой профиль: постановка проблемы // *Вестник Российского университета дружбы народов*. Серия: Информатизация образования. 2019. Т. 16. № 3. С. 207–218.

<sup>8</sup> *Мочалов А.Н.* Цифровой профиль: основные риски для конституционных прав человека в условиях правовой неопределенности // *Lex russica*. 2021. Т. 74. № 9 (178). С. 88–101; *Остроушко А.В.* Проблемы правового обеспечения процесса внедрения цифрового профиля гражданина // *Юридические исследования*. 2022.

философским вопросам цифрового профиля, в том числе самоидентификации личности, изменения природы человека (А.С. Горбунов, А.А. Рудова, А.А. Петров, Л.Н. Соловьева)<sup>9</sup>. Среди зарубежных исследователей следует назвать С. Малчича, М. Алаузен, А. Венкатеша, работы которых также посвящены вопросам идентификации личности, роли «цифровой личности» в государственном управлении, изменения социума под воздействием цифровизации<sup>10</sup>.

Несмотря на определенную научную разработанность проблемы и высокий интерес к цифровому профилю, ни на национальном, ни на мировом уровнях не сложилось единого мнения относительно его сущности, отличительных характеристик и сфер применения. Процессы цифровой трансформации, потребность страны сохранить высокий уровень цифровизации и эффективности государственного управления обуславливают необходимость дальнейшей, более детальной разработки проблематики цифрового профиля.

На основе анализа правовых актов и соответствующей литературы в статье сформулировано определение цифрового профиля, выделены основные сферы его применения, в том числе в метавселенной.

## **1. Сущность и основные характеристики цифрового профиля**

Активное внедрение цифровых технологий и модификация государственного управления в соответствии с новыми принципами концепции цифрового правительства является одним из главных направлений более двадцати лет. Внедрение таких цифровых тех-

---

№ 5. С. 34–47; Минбалеев А.В., Титова Е.В. Цифровой профиль спортсмена: проблема правового регулирования и защиты // Человек. Спорт. Медицина. 2021. Т. 21. № S2. С. 154–160.

<sup>9</sup> Горбунов А.С. Личность и цифровые технологии в информационном массовом обществе // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Философские науки. 2018. № 4. С. 8–16; Рудова А.А. От цифрового профиля к цифровому бессмертию: концептуализация проблемного поля // Вестник ГНГУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 44–57; Петров А.А. Российская матрица цифрового профиля россиянина // Национальная ассоциация ученых. 2020. № 52–1 (52). С. 39–52; Соловьева Л.Н. Цифровая идентичность как новый вид идентичности человека информационной эпохи // Общество: философия, история, культура. 2018. № 12 (56). С. 40–43.

<sup>10</sup> Malcic S. Proteus online: Digital identity and the Internet governance industry // Convergence. 2016. Vol. 24. Is. 2. P. 205–225; Alauzen M. Указ. соч.; Venkatesh A. Social media, digital self, and privacy: a socio-analytical perspective of the consumer as the digital avatar // Journal of the Association for Consumer Research. 2016. Vol. 1. № 3. P. 378–391.

нологий, как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, большие данные и т.п. придали новый импульс развития. На основе указанных технологий появляются новые цифровые инструменты, способствующие трансформации и упрощению функционирования определенной области государственного управления. И цифровой профиль должен занять свое место в архитектуре цифровой платформы государства.

Стремительное развитие и внедрение в повседневную жизнь цифровых технологий, перенос коммуникации и большей части социального взаимодействия в цифровой формат, накопление и обработка огромных объемов персональных данных способствовали созданию и развитию цифровой профилизации при предоставлении услуг как частным сектором, там и государством. В условиях глобальной цифровой трансформации формирование и применение цифрового профиля в государственном управлении становится критическим важным фактором гармоничного развития всей системы управления.

В научной литературе отсутствует единое определение понятия «цифровой профиль», в том числе и «цифровой профиль гражданина», в разных странах в него вкладывается различное содержание. Например, в США под цифровым профилем фактически понимается цифровой паспорт, в большинстве стран Европейского союза — система электронной идентификации, в Китае — цифровая идентификация гражданина, в Индии — уникальная идентификация гражданина, в Италии и Колумбии — цифровая папка гражданина и папка цифрового гражданина соответственно<sup>11</sup>.

Одна из задач шестнадцатой цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (далее — ЦУР), а именно ЦУР 16.9 предусматривает, что к 2030 г. у всех людей должно быть законное удостоверение личности, включая свидетельства о рождении<sup>12</sup>, в том числе в электронной форме. Иными словами, здесь также идет речь о формировании цифрового идентификатора или удостоверения личности, а следовательно, и цифрового профиля личности.

---

<sup>11</sup> Долганова О.И., Васильева Е.В., Рябов Д.А. Цифровой профиль гражданина: необходимый и достаточный набор персональных данных // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1523–1540.

<sup>12</sup> Цели ООН в области устойчивого развития // URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/peace-justice/> (дата обращения: 02.08.2023); Исследование ООН по электронному правительству — 2020. С. 65 // URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20-%20Russian.pdf> (дата обращения: 02.08.2023).

В России в правовых актах содержится упоминание разных видов цифровых профилей, однако практически нигде не дается их определение или не раскрывается их содержание. Так, в рамках эксперимента по повышению качества и связанности данных государственных информационных систем (далее — ГИС) упоминается инфраструктура цифрового профиля (подпункт «а» пункта 2). Здесь не приводится определение цифрового профиля<sup>13</sup>, однако можно заключить, что цифровой профиль — это сведения об определенном лице (физическом лице, юридическом лице, индивидуальном предпринимателе). В Концепции перехода к предоставлению 24/7 абсолютного большинства услуг упоминается «цифровой профиль в личном кабинете», предусматривающий хранение и доступность электронных документов, дубликатов документов, а также информации личного хранения<sup>14</sup>.

Банк России под цифровым профилем понимает государственную инфраструктуру, созданную на базе ЕСИА<sup>15</sup>, предназначенную для получения физическим лицом сведений о себе из ГИС и предоставления с его согласия организации с целью получения финансовых услуг<sup>16</sup>. Иными словами, это не совокупность данных о лице, а инфраструктура, предназначенная для хранения, обработки и передачи данных.

Банком России не упоминаются организации и индивидуальные предприниматели как лица, обладающие цифровым профилем. Можно предположить, что отраслевой подход (в данном случае — финансовый сектор в широком смысле понимания) предполагает наличие цифрового профиля только у физических лиц. Однако Стратегия развития финансового рынка России до 2030 г.

---

<sup>13</sup> Постановление Правительства РФ от 03.06.2019 № 710 (ред. от 04.03.2023) «О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 23. Ст. 2963; 2023. № 11. Ст. 1802.

<sup>14</sup> Распоряжение Правительства РФ от 11.04.2022 № 837-р (ред. от 24.10.2022) О Концепции перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан // Собрание законодательства РФ. 2022. № 17. Ст. 2941; № 44. Ст. 7616.

<sup>15</sup> Прим.: ЕСИА — Федеральная государственная информационная система «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме».

<sup>16</sup> Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 г. и период 2024 и 2025 гг., разработаны Банком России // Вестник Банка России. 2022. № 63. С. 67.



это опровергает, поскольку в ней содержится также упоминание цифрового профиля юридического лица<sup>17</sup>. Следует отметить, что в Стратегии система цифрового профиля и единая биометрическая система упоминаются как разные системы.

Создание цифрового профиля гражданина и юридического лица предусмотрено Концепцией развития и функционирования в Российской Федерации системы налогового мониторинга (в ней не раскрывается содержание цифрового профиля)<sup>18</sup>.

Встречается также упоминание цифрового профиля участников алкогольного рынка (система объединяющая сведения об организации в информационных системах Росалкогольрегулирования) и федерального имущества<sup>19</sup>, участников образовательных отношений<sup>20</sup>, обучающегося<sup>21</sup>, здоровья гражданина<sup>22</sup>, пациента<sup>23</sup>, пассажира<sup>24</sup>,

---

<sup>17</sup> Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 г.» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 1 (часть III). Ст. 476.

<sup>18</sup> Распоряжение Правительства РФ от 21.02.2020 № 381-р «Об утверждении Концепции развития и функционирования в Российской Федерации системы налогового мониторинга» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 10. Ст. 1357.

<sup>19</sup> Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 320 (ред. от 31.12.2022) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» // Собрание законодательства РФ. 2014. № 18 (ч. III). Ст. 2166; 2023. № 2. Ст. 525.

<sup>20</sup> Постановление Правительства РФ от 13.07.2022 № 1241 (ред. от 05.12.2022) «О федеральной государственной информационной системе “Моя школа” и внесении изменения в подпункт “а” пункта 2 Положения об инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 29 (ч. III). Ст. 5497; № 50 (ч. IV). Ст. 8932.

<sup>21</sup> Методические рекомендации по разработке стратегии цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России. Письмо Минобрнауки России от 07.10.2021 № МН-19/697 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>22</sup> Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам, утв. Президентом РФ 26.01.2023 № Пр-144 // Вестник образования России. 2023. № 5. Март (п. 4, 5).

<sup>23</sup> Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2021 № 3980-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации здравоохранения» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 1 (ч. IV). Ст. 434.

<sup>24</sup> Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г.» // Собрание законодательства РФ. 2021. № 50 (ч. IV). Ст. 8613; распоряжение Правительства РФ от 21.12.2021 № 3744-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации до 2030 г.» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 1 (ч. IV). Ст. 264.

осужденного<sup>25</sup>, медицинского работника медицинской организации<sup>26</sup>, сотрудника министерства<sup>27</sup>, водителя такси<sup>28</sup> и спортсмена<sup>29</sup>.

В соответствии с Федеральным законом об исполнении федерального бюджета за 2020 г. Минцифры России использованы средства на «создание на базе ЕСИА платформы идентификации, включая биометрическую идентификацию, облачную квалифицированную подпись, цифровые профили гражданина и юридического лица»<sup>30</sup>, что, в принципе, говорит о том, все перечисленные системы являются отдельными элементами системы идентификации.

Минцифры России под цифровым профилем гражданина предлагает понимать «совокупность всех данных о гражданине, которые имеются в распоряжении государственных органов и государственных информационных систем, а также совокупность технических средств, которые позволяют управлять этими данными, в том числе предоставлять их третьим лицам с согласия и в интересах самого гражданина»<sup>31</sup>. В этом определении не указаны данные, содержащиеся в муниципальных информационных системах и информационных системах организаций. При этом в методических рекомендациях Минцифры России выходит за рамки своего же определения и описывает цифровой профиль как совокупность цифровых запи-

---

<sup>25</sup> Ведомственная программа цифровой трансформации ФСИН России, утв. ФСИН России // СПС КонсультантПлюс.

<sup>26</sup> Ведомственная программа цифровой трансформации Министерства здравоохранения Российской Федерации на 2022 г. и на плановый период 2023 и 2024 гг., утв. Минздравом России // СПС КонсультантПлюс.

<sup>27</sup> План деятельности Министерства экономического развития Российской Федерации на период с 2019 по 2024 год, утв. Минэкономразвития России // СПС КонсультантПлюс.

<sup>28</sup> Распоряжение Правительства Москвы от 24.12.2019 № 763-РП (ред. от 25.12.2020) «Об утверждении Перечня товарных рынков для содействия развитию конкуренции в городе Москве и Плана мероприятий (“дорожной карты”) по содействию развитию конкуренции в городе Москве до 2022 г.» // СПС КонсультантПлюс.

<sup>29</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2020 № 3615-р (ред. от 29.04.2023) «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.» // Собрание законодательства РФ. 2021. № 1 (ч. II). Ст. 265; 2023. № 19. Ст. 3491.

<sup>30</sup> Федеральный закон от 25.10.2021 № 361-ФЗ «Об исполнении федерального бюджета за 2020 год» // Собрание законодательства РФ. 2021. № 44 (Ч. I). Ст. 7351 (Закон, прил. 1); № 44 (Ч. II), Ст. 7351 (прил. 2, 5, 6).

<sup>31</sup> Приказ Минцифры России от 30.06.2022 № 505 (ред. от 31.03.2023) «Об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

сей о гражданине, содержащихся в информационных системах органов и организаций<sup>32</sup>, по-прежнему забывая о муниципальных информационных системах. Что представляют собой цифровые записи, Минцифры России не поясняет, при этом также ошибочно относит цифровые копии документов к данным<sup>33</sup>. Документ — это форма, а не данные, данные содержатся в документе. Включая в состав цифрового профиля технические средства, Минцифры России фактически смешивает сам цифровой профиль, инструменты работы с цифровым профилем и те действия, которые можно совершать с данными, содержащимися в цифровом профиле.

Минэкономразвития России рассматривает цифровой профиль как источник данных (п. 66)<sup>34</sup>. Такое понимание ближе к сущности цифрового профиля, однако источником данных, которые содержатся в цифровом профиле, могут быть различные структуры как государственные, так и частные. В таком случае цифровой профиль становится одним из источников данных и невозможно понять, в чем его уникальность.

Минстрой России в состав цифрового профиля компании ТЭК включают цифровой паспорт компании, концепцию цифровой трансформации, руководителя цифровой трансформации и профильное подразделение<sup>35</sup>.

В Национальном стандарте «Цифровой социальный юрист» социальный цифровой профиль гражданина представляет собой совокупность сведений (данных) о застрахованном лице, содержащихся во ФГИС/ГИС, в том числе в ЕСИА, необходимых в целях реализации прав и гарантий гражданина в сфере соцстрахования<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Методические рекомендации Минцифры России «Сценарии использования инфраструктуры Цифрового профиля» // URL: [https://digital.gov.ru/ru/documents/7554/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fonline11.consultant.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/documents/7554/?utm_referrer=https%3a%2f%2fonline11.consultant.ru%2f) (дата обращения: 15.03.2023).

<sup>33</sup> Концепция и архитектура цифрового профиля — ЕСИА 2.0 (с. 10) // URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frpm.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F08%2F%25D0%2595%25D0%25A1%25D0%2598%25D0%2590-2.0.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 29.07.2023).

<sup>34</sup> Приказ Минэкономразвития России от 29.06.2021 № 392 «Об утверждении критериев определения принадлежности проектов к проектам в сфере искусственного интеллекта» (зарегистрировано в Минюсте России 28.07.2021 № 64430) // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202107290008>

<sup>35</sup> Приказ Минстроя России от 11.05.2022 № 357/пр «Об организации исполнения ведомственного проекта Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации по цифровизации городского хозяйства «Умный город» // СПС КонсультантПлюс.

<sup>36</sup> ГОСТ Р 70486-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Единая технология «Цифровой социальный юрист», утв. и введен в действие Прика-

На региональном уровне нормативная регламентация цифрового профиля — более подробная. Например, в г. Москве создана цифровая платформа взаимодействия бизнеса и контрольных (надзорных) органов «Открытый контроль», которая в числе прочего содержит цифровой профиль субъекта контроля — «совокупность данных о субъекте контроля, содержащихся в государственных информационных системах, предоставление которых обеспечивается с использованием технологической инфраструктуры, которая позволяет использовать данные субъекта контроля с согласия, предоставляемого им в электронном виде»<sup>37</sup>.

В 2019 г. предпринята попытка законодательно определить цифровой профиль, под которым предлагалось понимать «совокупность сведений о гражданах и юридических лицах, содержащихся в информационных системах государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, осуществляющих в соответствии с федеральными законами отдельные публичные полномочия, а также в единой системе идентификации и аутентификации»<sup>38</sup>. Поскольку определение составляло конкуренцию определению ЕСИА, а также в связи с отсутствием механизма доступа к данным цифрового профиля гражданина, неопределенностью ответственности за несанкционированный доступ и использование таких данных, законопроект был отклонен.

Следует отметить, что указанный законопроект содержал и вполне обоснованные предложения, например, запрет на создание региональных цифровых профилей. В условиях единой системы публичной власти, провозглашенной в 2020 г. Конституцией РФ, при формировании цифрового профиля гражданина следует обеспечить единое цифровое пространство данных федерального, регионального и местного уровней публичной власти.

В Глоссарии терминов, используемых органами внутренних дел государств — участников СНГ, под цифровым профилем понимается «цифровое представление и хранение персональной информации, такой как фамилия, имя и отчество (при наличии), адрес,

---

зом Росстандарта от 23.11.2022 № 1360-ст // М.: ФГБУ «Институт стандартизации», 2022.

<sup>37</sup> Постановление Правительства Москвы от 25.12.2020 № 2384-ПП «О государственной информационной системе «Цифровая платформа взаимодействия бизнеса и контрольных (надзорных) органов «Открытый контроль» // Вестник Мэра и Правительства Москвы. 2020. Спецвыпуск. № 54. С. 41.

<sup>38</sup> Проект федерального закона № 747513-7 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты (в части уточнения процедур идентификации и аутентификации)» // URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/747513-7> (дата обращения: 29.07.2023).

номер паспорта и т.д.». Также отмечается, что хранение цифрового профиля в блокчейне не требует «дополнительного подтверждения и может быть использован для верификации операций без раскрытия данных о личности»<sup>39</sup>. Иными словами, на международном региональном уровне цифровой профиль — это совокупность персональных данных.

Проведенный анализ правовых актов и их проектов показывает отсутствие единого понимания содержания цифрового профиля. Он может быть как у физического лица, организации, лица, занимающегося определенным видом деятельности, а также у объектов, например, здоровье и недвижимость. Представляется некорректным употребление словосочетания «цифровой паспорт» по отношению как к субъектам общественных отношений, так и объектам. Учитывая, что одной из черт цифрового профиля является возможность распоряжения данными, которые в нем содержатся, распоряжаться данными (давать и отзываться согласие на доступ, ограничивать доступ, уточнять и т.п.) может только субъект правоотношений, которому эти данные принадлежат. В связи с этим предлагается внести изменения в законодательство, в первую очередь в ведомственные акты, и применительно к объектам общественных отношений использовать словосочетание «цифровой паспорт», а к субъектам — «цифровой профиль».

Также представляется необоснованным исключение биометрических данных из цифрового профиля гражданина, поскольку в силу закона о персональных данных<sup>40</sup> (ст. 11) они характеризуют физиологические и биологические особенности человека, на основании которых может устанавливаться личность, поэтому и они должны являться составляющей цифрового профиля.

Если признать, что основным предназначением цифрового профиля является создание эффективной и безопасной системы хранения и обработки всех персональных данных с целью повышения качества и эффективности предоставления услуг и процесса принятия решений в цифровом формате, то отдельные элементы цифрового профиля, например, указание страницы в Вконтакте,

---

<sup>39</sup> Постановление № 54-11 Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ «О Глоссарии терминов, используемых органами внутренних дел (полицией) государств — участников Содружества Независимых Государств, по вопросам противодействия преступлениям, совершаемым посредством блокчейн-технологий и криптовалют» (г. Самарканд, 2022) // URL: <https://cis.minsk.by/reestr2/doc/6673#text> (дата обращения: 28.07.2023).

<sup>40</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451.

не вписывается в рамки обозначенного предназначения цифрового профиля. Последнее необходимо, скорее, для анализа и учета цифрового следа соответствующего лица.

Представляется, что в случае использования цифрового профиля для формирования полноценного представления о субъекте общественных отношений на основе данных, формируемых в течение его «жизни», появляется некий «цифровой слепок» добросовестного или недобросовестного лица, что уже ближе к социальному скорингу<sup>41</sup>, а не только оказанию государственных и муниципальных услуг. Косвенным свидетельством того, что цифровой профиль в России формируется как инструмент социального скоринга, является его апробирование в финсекторе и расширение на сферу трудовых отношений (в том числе для учета соблюдения сторонами условий трудового договора) и отношений в сфере транспорта (в том числе оценка добросовестности перевозчика)<sup>42</sup>.

В научном сообществе существует много авторских трактовок, зачастую акцентирующих внимание лишь на одном аспекте цифрового профиля, который, по мнению авторов определений, является ключевым в подходе к пониманию его сути. Например, О.Ю. Трещева и Э.Ю. Балаян под цифровым профилем понимают «метапрофиль человека, который будет включать ссылки на юридически значимые записи о нем в других электронных государственных реестрах»<sup>43</sup>. Определение не дает представления, где находится метапрофиль, содержит он какие-либо сведения или только ссылки. Означает ли юридически значимая запись то, что она не требует дополнительного подтверждения или что-то другое? Также в определении существенно сужены возможные источники сведений о человеке, указаны только государственные реестры. В определении А.К. Жаровой акцент смещен на систему — «цифровой профиль — это многоуровневая сложная система, формирование которой обеспечивается анализом данных, содержащихся во всех информационных системах, а также в информационно-телеком-

---

<sup>41</sup> Петров А.А. Указ. соч.

<sup>42</sup> Постановление Правительства РФ от 03.06.2019 № 710 (ред. от 04.03.2023) «О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 23. Ст. 2963; 2023. № 11. Ст. 1802.

<sup>43</sup> Трещева О.Ю., Балаян Э.Ю. Муниципальная власть в условиях модернизации общества и государства // Государственная власть и местное самоуправление. 2020. № 9. С. 22–23.

муникационных сетях»<sup>44</sup>. Определение, в котором цифровой профиль описывают как «информационный электронный носитель, в котором будут храниться все данные о гражданине»<sup>45</sup>, не раскрывает всех особенностей цифрового профиля и односторонне его характеризует, упрощает его содержание и фактически подменяет цифровой профиль электронной картой (чипом).

Самое пространное и наиболее полное определение предложено коллективом авторов, которые акцентируют внимание на таких признаках данных о физических и юридических лицах, содержащихся в цифровом профиле, как достоверность и актуальность, указывают на источники этих данных — информационные системы государственных и муниципальных органов, организаций, — а также цель — предоставление третьим лицам<sup>46</sup>. Схожее по смыслу, но более лаконичное определение предлагает И.О. Антропцева, которая к числу субъектов, в отношении которых аккумулируется информация, относит не только физических и юридических лиц, но и публично-правовые образования<sup>47</sup>.

Основными характеристиками данных цифрового профиля являются актуальность и достоверность. Вместе с этим, если сведения о человеке или организации содержатся в разных информационных системах как государства, так и организаций (например, кредитных организациях), то между ними в любом случае будут присутствовать расхождения, поскольку сведения в эти информационные системы вносятся работниками или служащими, и нельзя исключать человеческий фактор. Поэтому необходима верификация данных. К сожалению, не во всех случаях нормативно определено, какие сведения (данные) признаются достоверными при выявлении расхождений, содержащиеся на бумажном носителе или электронном, предоставленные лицом или имеющиеся в информационной системе организации.

Как было отмечено ранее, одним из действий, которые можно совершать с данными цифрового профиля, является выдача согласия на предоставление и использование этих данных, т.е. активное действие. Указанное еще раз подтверждает тот тезис, что цифровой профиль может быть только у субъектов общественных отноше-

---

<sup>44</sup> Жарова А.К. Вопросы обеспечения безопасности цифрового профиля человека // Юрист. 2020. № 3. С. 58.

<sup>45</sup> Кондаков А.М., Костылева А.А. Указ. соч. С. 212.

<sup>46</sup> Виноградова Е.В., Полякова Т.А., Минбалеев А.В. Указ. соч.

<sup>47</sup> Антропцева И.О. Цифровой профиль как объект публичного цифрового финансового контроля // Финансовое право. 2022. № 5. С. 2–4.

ний, которыми могут быть не только граждане и организации, но и публично-правовые образования.

Цифровой профиль публично-правового образования будет более объективным, поскольку большая часть данных о нем содержится именно в государственных информационных системах. Цифровой профиль публично-правового образования можно использовать для оценки деятельности высших должностных лиц и составления общего представления о соответствующем публично-правовом образовании, а также формирования его образа в метавселенной и создания виртуального правительства (администрации), например как это сделано в Южной Корее<sup>48</sup>.

Учитывая изложенное, представляется возможным сформулировать два определения цифрового профиля (кого именно — гражданина, организации или публично-правового образования — в данном случае не имеет значения) — в узком и широком смыслах. Под цифровым профилем в узком смысле предлагается понимать совокупность сведений о лице, содержащихся в информационных системах органов публичной власти и организаций, аккумулируемых на единой платформе в целях предоставления государственных и муниципальных услуг. Цифровой профиль в широком смысле представляет собой совокупность аккумулируемых на единой платформе сведений о лице, содержащихся в информационных системах органов публичной власти и организаций, а также сведений, получаемых в результате обработки данных о деятельности соответствующего лица, в том числе в результате его сетевой активности.

## **2. Зарубежный опыт применения цифрового профиля и метавселенные**

Цифровое пространство и сопутствующие технологии уже давно прочно вошли в повседневную жизнь практически каждого жителя нашей планеты. 70% от всего мирового населения являются пользователями сети и проводят в Интернете в среднем 40% (семь часов) своего времени<sup>49</sup>. Впервые в истории количество людей, которые не пользуются глобальной сетью, сократилось до 3 млрд, что позволяет говорить о новом важном витке развития процессов цифровизации по всей планете.

---

<sup>48</sup> Official release of Metaverse Seoul // URL: <https://english.seoul.go.kr/official-release-of-metaverse-seoul/> (дата обращения: 07.08.2023).

<sup>49</sup> Inter World Stats [Электронный ресурс]. URL: <https://www.internetworldstats.com/social.htm> (дата обращения: 10.04.2023).



Гаджеты превратились из средств роскоши в необходимое устройство для каждого человека. Люди используют сеть для получения информации, развлечения, получения и предоставления услуг. Рост количества данных в сети, а также высокий уровень присутствия в онлайн-пространстве сформировал предпосылки для создания механизма цифрового профиля. Сферы применения цифрового профиля стремительно расширяются. Если изначально цифровой профиль применялся в основном в маркетинге и таргетированной рекламе, то процессы цифровизации предопределили его внедрение в процессы государственного управления. Такие тенденции способствуют переходу применения цифрового профиля на совершенно иной уровень.

Одной из наиболее продвинутых стран по применению цифрового профиля является Эстония. Страна предоставляет 99% государственных услуг онлайн, большая часть которых в проактивном режиме. Добиться такого высокого уровня Эстония смогла благодаря развитой экосистеме цифрового профиля. Данные, содержащиеся в нем, используются в числе прочего в целях идентификации личности. В стране представлено три способа идентификации личности: ID-карта, Mobile-ID при помощи телефона и eID для граждан других стран Европейского союза<sup>50</sup>. Граждане Эстонии контролируют все запросы на доступ к их персональным данным, часть которых они могут блокировать, например, доступ к медицинским данным<sup>51</sup>.

Некоторые страны проявляют активное сотрудничество и даже кооперацию с частными компаниями. Так, Великобритания предоставляет своим гражданам возможность использовать сервис Facebook Connect для получения государственных услуг онлайн<sup>52</sup>. Однако далеко не все государства готовы пойти на такой рискованный шаг. Например, Франция, признавая цифровой суверенитет и высокий уровень защиты персональных данных граждан, создала аналог — France Connect<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> ID-abikeskus [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.id.ee/id-abikeskus/> (дата обращения: 15.04.2023).

<sup>51</sup> *Silaskova J., Takahashi M.* Estonia built one of the world's most advanced digital societies. During COVID-19, that became a lifeline. World Economic Forum. 01.07.2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/estonia-advanced-digital-society-here-s-how-that-helped-it-during-covid-19> (дата обращения: 24.04.2023).

<sup>52</sup> *Башкирова О.В., Долганова О.И., Славин Б.Б.* Указ. соч.

<sup>53</sup> *Alauzen M.* Указ. соч.

Ряд стран активно включают биометрические данные граждан в цифровой профиль, например, Аргентина и Индия. В Аргентине персонализированная учетная запись цифрового профиля создается автоматически для всех граждан старше 13 лет. Большую часть услуг гражданин может получить только после процесса идентификации с применением биометрии<sup>54</sup>. Государственная платформа *Mi Argentina* предоставляет гражданам возможность управлять доступом к своим данным, запрашивать и получать ряд услуг проактивно.

Похожую схему цифрового профиля создали в Индии. Единая система идентификации *Aadhaar* создается для каждого гражданина с 5 лет. Данные ребенка до определенного возраста прикрепляются к цифровым профилям его родителей<sup>55</sup>. Кроме этого в Индии существует отдельный цифровой профиль для системы здравоохранения (UHID). Новый этап развития цифрового профиля гражданина в Индии начался в 2022 г., когда власти заявили о создании «национального цифрового профиля» для каждого гражданина, который содержит демографическую и биометрическую информацию и предназначен для идентификации личности<sup>56</sup>. Реализация данного предложения предусмотрена в *Digital Personal Data Protection Bill 2022* и *Digital India Act 2023*<sup>57</sup>.

В Колумбии цифровой профиль называется «Папка цифрового гражданина». Папка создается после регистрации гражданина и прохождения процедуры аутентификации, затем открываются возможности взаимодействия с государственными органами, направления запросов, получения государственных онлайн-услуг, проверки документов на подлинность и предоставления их в цифровом формате<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> *Mi Argentina* // Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.argentina.gob.ar/miargentina> (дата обращения: 26.03.2023).

<sup>55</sup> *Mungara S.* Kids below five years of age in Telangana can now enroll for // *Times of India* [Электронный ресурс]. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/city/hyderabad/kids-below-five-years-of-age-in-telangana-can-now-enroll-for-aadhaar-cards-through-post-offices/articleshow/92165480.cms> (дата обращения: 14.03.2023).

<sup>56</sup> *Dash D.K.* Soon use a single sign-in to access plethora of government services, entitlements // *The Times of India* [Электронный ресурс]. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/india/soon-use-a-single-sign-in-to-access-plethora-of-government-services-entitlements/articleshow/88441610.cms> (дата обращения: 17.02.2023).

<sup>57</sup> What is Digital India Act 2023?: Purpose, Provision, Benefits and Challenges Explained // *Indiacsr* [Электронный ресурс]. URL: <https://indiacsr.in/digital-india-act-2023/#:~:text=The%20Digital%20India%20Act%202023,internet%20platforms%2C%20and%20online%20safety> (дата обращения: 15.08.2023).

<sup>58</sup> *Más información. Gov. Co* // Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://carpetaciudadana.and.gov.co/mas-informacion> (дата обращения: 09.03.2023).

Больших успехов в применении цифрового профиля добились азиатские страны, среди которых пионером является Китай, создавший масштабную и всеохватывающую систему сбора данных и их обработки в рамках одной платформы. С 2014 г. в Китае функционирует система социального кредита, в основе которой лежит формирование кредитного рейтинга для каждого физического лица, государственного служащего и компании, где eID играет немаловажную роль<sup>59</sup>.

Зарубежный опыт применения цифрового профиля демонстрирует, что с его помощью можно решить ряд актуальных задач, значительно повысив уровень эффективности государственного управления. Обобщая актуальные практики применения цифрового профиля, можно выделить следующие сферы применения цифрового профиля:

1. *Предоставление услуг:*

- постоянный доступ к полным данным, что позволит перейти к проактивному предоставлению услуг в формате 24/7 с высоким уровнем персонализации;
- постоянное обновление данных позволит работать с актуальной информацией, повышая качество предоставления услуг;

2. *Работа с данными:*

- агрегация и верификация данных;
- хранение всех важных документов на единой цифровой платформе — интеграция всех имеющихся данных;
- управление гражданами передачей и доступом к своим данным;
- высокий уровень защиты персональных данных, безопасный обмен данными, полный контроль запросов, предоставления и использования данных

3. *Взаимодействие государства, бизнеса, гражданина:*

- повышение уровня открытости и прозрачности действий государственных органов и коммерческого сектора в области сбора, хранения и обработки персональных данных;
- улучшение качества сервисов, обеспечивающих взаимодействие субъектов.

Широкий спектр применения цифрового профиля свидетельствует о его действительно высокой востребованности и потенциале эффективности применения в процессе управления. Отмеченная в последние годы глобальная гонка внедрения технологий Web 3.0, где первенство разделяют искусственный интеллект и метавселен-

---

<sup>59</sup> Долганова О.И., Васильева Е.В., Рябов Д.А. Указ. соч.

ная, придает новый импульс актуальности разработки и внедрения в управленческие технологии цифрового профиля.

Не вдаваясь в полемику о природе и характеристиках метавселенной для ее определения, воспользуемся формулировкой С. Мистакидидиса. Метавселенная понимается как взаимосвязанная сеть социальных сетевых иммерсивных сред в устойчивых многопользовательских платформах, основанная на конвергенции виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR), которые обеспечивают мультисенсорное взаимодействие с виртуальными средами, цифровыми объектами и людьми<sup>60</sup>. В этом определении выделяется основное отличие метавселенной от онлайн-пространства уровня web 2.0. Метавселенная, в таком случае, представлена конвергенцией VR и AR, включая реальность всех действий субъекта и их влияние на его жизнь в офлайне.

За последние годы резко увеличился интерес к созданию метавселенной как нового пространства взаимодействия и интеракций людей. С 2020 г. по 2021 г. число пользователей метавселенной многократно возросло. Такие компании как Meta<sup>61</sup>, Google, Microsoft, Tencent и др. активно включились в процесс разработки своих собственных технологий метавселенной, включая проекты в сфере искусственного интеллекта. Значимость метавселенной проявляется интересом государств, которые применяют соответствующие технологии в государственном секторе<sup>62</sup>.

Пристальное внимание и повышенный интерес к метавселенной отмечен в Японии, Южной Корее, Китае<sup>63</sup>. Страны-пионеры на своем примере демонстрируют практическую применимость метавселенной. С точки зрения государства, метавселенные — это новый инструмент управления и коммуникаций между государством, гражданами и бизнесом, а также механизм повышения эффективности управления. В метавселенной возможна полная реализация принципа трехмерности по модели Г. Ицковица, а также потенциала сетевых коммуникаций и алгоритмического управления социальными процессами.

---

<sup>60</sup> *Mystakidis S. Metaverse // Encyclopedia. 2022. Is. 2. P. 486–497.*

<sup>61</sup> Организация, деятельность которой запрещена на территории Российской Федерации.

<sup>62</sup> *Бронников И.А., Беденкова А.С. Метавселенные и государства: вместе и порознь // Искусство управления. 2023. Т. 15. № 2. С. 224–250.*

<sup>63</sup> Search interest of consumers in the search term “NFT” in 206 different countries and territories worldwide from December 2021 to November 2022 // Статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1265980/nft-online-search-interest-country/> (дата обращения: 29.05.2023).

К 2026 г. более четверти жителей планеты будут проводить в метавселенной минимум один час в день, совершая в онлайн-мире рутинные действия, включая взаимодействие с государством<sup>64</sup>. Если раньше глобальная сеть выступала в роли дополнительной площадки с минимальным процентом отражения на реальной жизни, то реалии сегодняшнего дня демонстрируют противоположную тенденцию. Грань между реальной жизнью и онлайн-присутствием постепенно стирается и, можно предположить, что в ближайшем будущем она станет малозаметной.

Основой построения и функционирования метавселенной, создаваемой государством, является цифровой профиль, который отождествляется с реальным лицом, представляет пользователя в пространстве метавселенной и предоставляет ему доступ к ее возможностям. В метавселенной цифровой профиль функционирует совместно с цифровым аватаром — 3D визуализацией. Так, на первоначальном этапе внедрения метавселенной в Республике Корея с помощью цифрового профиля гражданин может получить консультации в сфере налогообложения и молодежной политики, найти поддержку для малого бизнеса и читать электронные книги<sup>65</sup>.

Как было отмечено, метавселенная будет играть все более значимую роль в жизни общества, что соответственно отразится на развитии цифрового профиля гражданина. Значение цифрового профиля будет стремительно расти по мере появления новых возможностей и расширения сфер применения метавселенной.

## **Заключение**

В современных условиях эффективность государственного управления напрямую связана с использованием цифровых технологий, в которых цифровой профиль гражданина является одной из составляющих цифровой инфраструктуры государства.

Несмотря на отсутствие в теории управления единой трактовки определения, содержания и области применения цифрового профиля в государственных структурах, в практике управления

---

<sup>64</sup> Стоун Дж. Лучшее из «обоих миров»: как появление метавселенных повлияет на рабочие процессы и российский бизнес // Яндекс [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/turbo/businessman.ru/s/post/luchshee-iz-oboih-mirov-kak-poyavlenie-metavselennyih-povliyaet-na-rabochie-protsessyi-i-rossiyskiy-biznes.html> (дата обращения: 18.03.2023).

<sup>65</sup> Bhardwaj Sh. Seoul opens city's Metaverse Seoul project to the public // India Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbesindia.com/article/cryptocurrency/seoul-opens-citys-metaverse-seoul-project-to-the-public/82637/1> (дата обращения: 19.05.2023).

присутствует понимание его значимости, специфики применения, необходимости защиты информации. В этом контексте в определении цифрового профиля следует учитывать всю совокупность сведений (данных), результатов их обработки и анализа. Цифровой профиль, в силу возможности распоряжения содержащимися в нем сведениями, может принадлежать только субъекту общественных отношений, объект может обладать цифровым паспортом, включающим его основные характеристики.

Новым импульсом расширения области применения цифрового профиля становится продвижение технологий web 3.0, развитие искусственного интеллекта и возможностей метавселенной. Специалисты в области IT и государственного управления высоко оценивают потенциал внедрения в управленческую практику цифровых технологий web 3.0, оценивая их в качестве успешного стратегического вложения<sup>66</sup>. Экосистема, где цифровой профиль выступает одной из основ ее функционирования, позволяет выстраивать на качественно новом уровне взаимодействие между ее участниками и пользователями.

В современной теории государственного управления необходимо разработать модель эффективной, удобной технологии, открытой для вовлеченных акторов на всех этапах ее функционирования. Внедрение цифрового профиля и последующая реализация проактивного и персонализированного оказания госуслуг способствует реализации концепции *once only government*, повышая уровень эффективности государственного сектора и обеспечивая рост благосостояния населения.

## Литература

*Антропцева И.О.* Цифровой профиль как объект публичного цифрового финансового контроля // Финансовое право. 2022. № 5. С. 2–4.

*Баширова О.В., Долганова О.И., Славин Б.Б.* Цифровой профиль гражданина: мировая практика создания и применения // Информационное общество. 2023. № 2. С. 134–144.

*Бронников И.А., Беденкова А.С.* Метавселенные и государства: вместе и порознь // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 2. С. 224–250.

*Ваторопин А.С., Ваторопин С.А., Тепляков И.И., Четваева Н.Г.* Метавселенная: перспективы создания и социальные последствия // Теория и практика общественного развития. 2022. № 4. С. 19–25.

---

<sup>66</sup> *Thomason J.* Metaverse, Token Economies, and Chronic Diseases // *Global Health Journal*. 2022. Is. 1. P. 13–16.

*Виноградова Е.В., Полякова Т.А., Минбалеев А.В.* Цифровой профиль: понятие, механизмы регулирования и проблемы // Теория и история правоприменения. 2021. Т. 5. № 4. С. 5–19.

*Горбунов А.С.* Личность и цифровые технологии в информационном массовом обществе // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Философские науки. 2018. № 4. С. 8–16.

*Долганова О.И., Васильева Е.В., Рябов Д.А.* Цифровой профиль гражданина: необходимый и достаточный набор персональных данных // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1523–1540.

*Жарова А. К.* Вопросы обеспечения безопасности цифрового профиля человека // Юрист. 2020. № 3. С. 55–61.

*Кондаков А.М., Костылева А.А.* Цифровая идентичность, цифровая самоидентификация, цифровой профиль: постановка проблемы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2019. Т. 16. № 3. С. 207–218.

*Минбалеев А.В., Титова Е.В.* Цифровой профиль спортсмена: проблема правового регулирования и защиты // Человек. Спорт. Медицина. 2021. Т. 21. № S2. С. 154–160.

*Мочалов А.Н.* Цифровой профиль: основные риски для конституционных прав человека в условиях правовой неопределенности // Lex russica. 2021. Т. 74. № 9 (178). С. 88–101.

*Остроушко А.В.* Проблемы правового обеспечения процесса внедрения цифрового профиля гражданина // Юридические исследования. 2022. № 5. С. 34–47.

*Петров А.А.* Российская матрица цифрового профиля россиянина // Национальная ассоциация ученых. 2020. № 52–1 (52). С. 39–52.

*Рудова А.А.* От цифрового профиля к цифровому бессмертию: концептуализация проблемного поля // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 44–57.

*Соловьева Л.Н.* Цифровая идентичность как новый вид идентичности человека информационной эпохи // Общество: философия, история, культура. 2018. № 12 (56). С. 40–43.

*Трещева О.Ю., Балаян Э.Ю.* Муниципальная власть в условиях модернизации общества и государства // Государственная власть и местное самоуправление. 2020. № 9. С. 22–25.

*Alauzen M.* The platform state and digital identification of users: The FranceConnect design process // *Rezeaux*. 2019. Vol. 213. Is. 1. P. 211–239.

*Malcic S.* Proteus online: Digital identity and the Internet governance industry // *Convergence*. 2016. Vol. 24. Is. 2. P. 205–225.

*Mystakidis S.* Metaverse // *Encyclopedia*. 2022. Is. 2. P. 486–497.

*O'Reilly T.* Government as a Platform // *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2011. Vol. 6. Is. 1. P. 13–40.

*Thomason J.* Metaverse, Token Economies, and Chronic Diseases // *Global Health Journal*. 2022. Is. 1. P. 13–16.

*Twizeyimana J., Andersson A.* The public value of E-Government — A literature review // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. Is. 2. P. 167–178.

*Venkatesh A.* Social media, digital self, and privacy: a socio-analytical perspective of the consumer as the digital avatar // *Journal of the Association for Consumer Research*. 2016. Vol. 1. Is. 3. P. 378–391.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Попова Светлана Сергеевна — кандидат юридических наук, доцент кафедры правовых основ управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: popova@spa.msu.ru

Беденкова Анастасия Сергеевна — студентка магистратуры факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: bedenkovaas@spa.msu.ru

### **ABOUT THE AUTHORS:**

Popova S. — PhD, associate professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: popova@spa.msu.ru

Bedenkova A. — student of the Master's degree program, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: bedenkovaas@spa.msu.ru



## РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-121-138

### ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

**К.Ю. Проскурнова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация; Ярославский филиал Финансового  
университета при Правительстве Российской Федерации  
proskurnova@hotmail.com

**Аннотация.** Оценка уровня развития территории может быть основана на различных принципах. В зависимости от используемого подхода и полученной на его основе оценки уровня развития будут выбраны методы, механизмы и способы улучшения положения региона. Но наиболее распространенным подходом к региональному (или муниципальному) развитию является формирование системы, преимущественно ориентированной на социально-экономические показатели. Цель исследования — разработка нового подхода к оценке уровня территориального развития муниципального образования, региона, макрорегиона, государства, ориентированного на выявление тенденций изменения процессов, характеризующих их пространство. Результатами представленного исследования является систематизация различных подходов к оценке степени пространственного развития территории, основанная на выявлении общих и специфических характеристик каждого. Особое внимание уделено определению уровня пространственного развития территории как процесса в отличие от существующей оценки пространственного развития территории как статуса. Проведение оценочных процедур направлено на формирование последующих действий институтов пространственного развития. При проведении исследования использовались следующие общенаучные и специфические методы: контент-анализ, сравнительный анализ подходов к оценке пространственного развития территорий, анализ совокупности статистических показателей, определяющих пространственное состояние территории разного уровня. Полученным результатом является дополнение и расширение существующих подходов к оценке

уровня пространственного развития региона как динамического процесса, выявление основных заинтересованных сторон в использовании результатов анализа и их функциональные роли.

**Ключевые слова:** пространственное развитие территории, уровень пространственного развития, оценка уровня пространственного развития, заинтересованные стороны, периоды оценки пространственного развития.

**Для цитирования:** *Проскурнова К.Ю.* Инструменты оценки пространственного развития регионов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 121–138.

*Дата поступления в редакцию:* 20.11.2023.

## TOOLS FOR ASSESSING REGIONAL SPATIAL DEVELOPMENT

**Proskurnova K.Yu.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation;  
Yaroslavl branch of Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
proskurnova@hotmail.com

**Abstract.** Assessment of a development level of a territory can be based on various principles. Depending on the approach used and the assessment of a development level obtained on its basis, methods, mechanisms, and ways to improve the situation of the region will be selected. But the most common approach to regional (or municipal) development is the formation of a system primarily focused on socio-economic indicators. The study object is to develop a new approach to assessing the level of territory spatial development (municipal unit, region, macro region, state), focused on identifying trends in processes' changes occurring in the space of the selected territory and characterizing its space. The results of the presented study are the systematization of various approaches to assessing the spatial development level of a territory, based on the identification of general and specific characteristics of each. Particular attention is paid to determining the spatial development level of a territory as a process, in contrast to the existing assessment of the territory's spatial development as a status. The assessment procedures are aimed at shaping the subsequent actions of the spatial development institutions. The following general scientific and specific methods were used in the study: content analysis, comparative analysis of approaches to assessing the spatial development of territories, analysis of statistical indicators that determine the spatial state of a territory at different levels. The

result obtained is the addition and expansion of existing approaches to assessing the spatial development level of a region as a dynamic process, identifying the main stakeholders in the use of the analysis results and their functional roles.

**Keywords:** spatial development of a territory, spatial development level, assessment of spatial development level, stakeholders, periods of assessment.

**For citation:** Proskurnova K.Yu. Tools for assessing spatial development of regions // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 121–138.

**Received:** 20.11.2023.

## Введение

Традиционно в отношении территорий различного уровня (муниципального, регионального, национального) применяется социально-экономический анализ, содержащий оценку тенденций в изменении различных показателей, характеризующих социальные и экономические процессы. Результаты подобного анализа составляют основу формирования стратегий развития территорий и находят отражение в программных документах, в которых не всегда полностью учитывается состояние всех сфер деятельности на территории.

Региональная экономика и экономика пространственного развития как научные направления имеют продолжительный период своего существования. Современные глобальные и национальные процессы нуждаются в разработке новых инструментов исследования<sup>1</sup>. Анализ работ российских и зарубежных исследователей позволяет прийти к выводу, что в настоящее время отсутствует методика оценки пространственного развития региона (территории) не как результата, а как процесса.

В отечественной науке А.Г. Гранбергом была сформулирована идея трех групп параметров оценки качества экономического пространства территории — плотность, размещение, связанность.

---

<sup>1</sup> *Меньщикова В.И.* Управление устойчивым развитием региона с учетом типологизации локальных пространственных образований // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. Материалы IX Международной научно-практической конференции, Тамбов, 13 апреля 2020 года / Отв. ред. А.А. Бурмистрова [и др.]. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2020. С. 94–97; *Резепин А.В.* Оценка связанности и развития пространственных экономических систем // Стратегирование регионального развития в новых экономических реалиях. Материалы Всероссийского экономического онлайн-форума с международным участием, приуроченного к празднованию 55-летия Липецкого филиала Финуниверситета, Липецк, 16–17 декабря 2020 года / Под общ. ред. О.Ю. Смысловой. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2021. С. 186–191.

Данные параметры вошли в основу других принципов анализа экономического пространства регионов, оценки пространственной структуры, пространственной организации и пространственного развития. Авторы, использующие и развивающие предложенный подход, вкладывают в каждую из трех предложенных групп свои особые показатели и вводят свои коэффициенты. Так, для оценки экономического пространства региона А.А. Мирохина предлагает индикаторы пространственного развития — централизация, сужение, разорванность (фрагментация) и открытость (контактность)<sup>2</sup>. Данные индикаторы рассчитываются на основе:

- показателей инфраструктуры,
- результатов деятельности хозяйствующих субъектов,
- объемов реализуемых товаров и услуг,
- численного состава населенных пунктов и др.

При этом автор оценивает и классифицирует регион исходя из его пространственной организации (максимально пространственно организованный, высоко пространственно организованный, пространственно устойчивый, пространственно не устойчивый, пространственно неорганизованный). В основе характеристики типологических групп лежит рентабельность производства, удаленность рынков сбыта от производства, развитость транспортной инфраструктуры и уровень социально-экономического развития<sup>3</sup>. На наш взгляд, данный подход не связан с оценкой пространственного развития, а позволяет анализировать уровень пространственной организации территории в конкретный момент времени, при этом не отражается динамика изменения состояния, например, нельзя определить регион типа «пространственно устойчивый» перешел от категории «пространственно неустойчивый» (положительная динамика) или от «высоко пространственно организованный» (отрицательная динамика).

---

<sup>2</sup> *Мирохина А.А.* Мониторинг аномалий в развитии экономического пространства: предпосылки, концепция, инструментарий // *Kant*. 2018. № 4 (29). С. 324–329.

<sup>3</sup> *Мирохина А.А.* Организационно-экономические инструменты пространственно-равномерного регионального развития : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: автореферат дисс. ... к.э.н. Кисловодск, 2012.

В подходе, предложенном А.В. Суворовой, анализ пространственного развития территории (региона, муниципального образования) основывается на оценке четырех групп показателей, характеризующих размещение объектов в экономическом пространстве территории: насыщенность пространства (плотность населения, объем произведенной продукции на единицу площади и т.д.), степень равномерности распределения объектов в пространстве (коэффициент Джини для определения степени дифференциации развития отдельных элементов пространства), поляризованность пространства (коэффициент и индекс агломеративности, коэффициент развитости населения агломерации, темпы развития агломерации) и связанность отдельных составляющих пространства (коэффициенты пространственной автокорреляции — насколько сходные значения по рассматриваемому показателю у близко расположенных объектов<sup>4</sup>. Стоит заметить, что оба представленных подхода позволяют проанализировать пространственную организацию (пространственную структуру) территории, а не пространственное развитие. Выбранные показатели не позволяют оценить, какие тенденции происходят в пространстве региона (муниципального образования, страны).

Группа исследователей (А.Г. Шеломенцев, А.В. Уханова, Е.В. Смиреникова, Л.В. Воронина) сформировала систему индикаторов для анализа пространственного развития регионов, дополнив стандартные социально-экономические показатели еще тремя группами — экономическая освоенность (ВРП в расчете на 1 км<sup>2</sup> территории), транспортная освоенность (плотность железнодорожных путей общего пользования, плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием) и заселенность территории (плотность населения)<sup>5</sup>. Предложенный подход предполагает оценку с учетом концепции устойчивого развития на основе ESG-показателей. Однако, как и в предыдущих подходах, авторы оценивают пространственное развитие региона в конкретный

---

<sup>4</sup> Суворова А.В. Особенности оценки пространственных факторов развития экономики региона // Российские регионы в фокусе перемен : Сборник докладов XIV Международной конференции, Екатеринбург, 14–16 ноября 2019 года. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2020. С. 608–610.

<sup>5</sup> Шеломенцев А.Г., Уханова А.В., Смиреникова Е.В., Воронина Л.В. Оценка пространственного развития регионов Арктической зоны Российской Федерации // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2018. № 4 (56). [Электронный ресурс]. URL: <https://eee-region.ru/article/5613/> (дата обращения: 15.07.2023).

момент времени, не учитывая состояние пространства территории в предыдущий период и наличие изменений.

Предложенная Даниловым Ю.А. методика осуществления прогнозирования и планирования пространственного развития на первый взгляд не имеет ничего общего с оценкой пространственного развития территории<sup>6</sup>. Но из пяти блоков, представленных показателями, только один относится к пространственному развитию (сравнительный анализ территорий, включающий показатели территориальной дифференциации (производительность труда, уровень бедности, уровень доходов, культурные элементы и т.п.), индексы региональной депрессивности, количество благополучных («передовых») регионов).

Сложность и многоаспектность пространственного развития территории определили направленность векторов анализа пространственного развития, предложенного российскими и зарубежными авторами. По мнению Н.Т. Аврамчиковой, в оценку необходимо включать качество экономического пространства ресурсно ориентированного региона<sup>7</sup>. Ее метод содержит 3 группы показателей — агломерирование и плотность размещения ресурсов (показатели природно-ресурсного потенциала, урбанизации и экономической плотности населения, экономической плотности предприятий, плотности путей сообщения, плотности объема ВРП, бюджетного потенциала), магистрализация, связность и размещение (показатели развития транспортной инфраструктуры, развития информационной инфраструктуры, равномерности размещения (вариации) населения на территории региона, равномерности размещения (вариации) предприятий и отраслей на территории региона) и технологическое состояние отраслей экономики (показатели наличия отраслей высокотехнологических укладов, трансформации технологического состояния экономики, научно-инновационного и инвестиционного потенциала, показа-

---

<sup>6</sup> *Danilov Yu. Spatial Development Indicators, Used in the Framework of the “New Economic Geography” and How They Can Be Used in the Strategic Planning of Spatial Development of the Russian Federation // Working Papers. 2016. Moscow State University, Faculty of Economics. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=30411&p=attachment> (дата обращения: 19.06.2023).*

<sup>7</sup> *Аврамчикова Н.Т. Теоретические аспекты оценки качества экономического пространства // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 35. С. 2–13; Аврамчикова Н.Т., Рожнов И.П., Монгуш С.П., Захарова Л.Н. Концептуальная основа пространственного социально-экономического развития взаимодействующих регионов (на примере регионов Сибирского федерального округа) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 2. С. 55–67.*

тели инновационного трансфера и распространения инноваций, показатели стратегических и законотворческих инициатив)<sup>8</sup>. На наш взгляд, данные показатели применимы к оценке пространства не только ресурсориентированных регионов, но и для оценки любых территорий ввиду отсутствия узкой привязки показателей и экономического пространства к природным ресурсам (их наличию или отсутствию) и учета наличия в регионе ресурсов различных типов.

Оценке инвестиционной составляющей эффективности пространственного развития посвящено исследование М.М. Чернышова. Им выделено 4 пространственных уровня и сгруппированы инвестиции в различные объекты (показатели) в зависимости от типа пространства — географического, экономического, социального, информационного, инновационно-технологического<sup>9</sup>. На наш взгляд, представленная автором интегральная оценка развития территории отражает вклад инвестиций в социально-экономическое развитие, но не позволяет проанализировать пространственное развитие регионов.

В отечественной практике основным нормативным документом, затрагивающим вопросы пространственного развития территорий, является Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. В данном документе раскрыто понятие пространственного развития, определены основные проблемы и направления пространственного развития субъектов РФ<sup>10</sup>. В Стратегии также указаны целевые показатели пространственного развития страны, но отсутствуют подходы или методики оценки пространственного развития территорий. В Основах государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года к приоритетным задачам отнесено обеспечение пространственного развития регионов, но при этом отсутствуют

---

<sup>8</sup> Аврамчикова Н.Т., Чувашова М.Н. Инструменты оценки качества экономического пространства ресурсно ориентированного региона // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 28 (403). С. 29–39.

<sup>9</sup> Чернышов М.М. Интегральная оценка инвестиционной составляющей эффективности пространственного развития макрорегионов Российской Федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 10. С. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-10-101-114>.

<sup>10</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201902150042?index=2> (дата обращения 25.08.2023).

какие-либо характеристики показателей, позволяющие оценить реализацию субъектами РФ поставленной задачи — достижения пространственного развития своих территорий<sup>11</sup>.

Зарубежные исследователи в своих публикациях представляют не оценку пространственного развития территорий, а влияние различных факторов на пространственное планирование или пространственную структуру<sup>12</sup>. Более того, в основном проанализированные работы направлены на исследование пространственной системы метрополий (агломераций) или сельских территорий, но не регионов или государств в целом. Так, Hashem Dadashpoor и Neda Malekzadeh анализируют, какие факторы формируют пространственную структуру метрополий — ограничения роста внутреннего ядра, недостатки, культурная эволюция и развитие, землепользование, система местного и регионального планирования, политика доступного жилья, планировщики и ответственные за принятие решений, административная фрагментация и интеграция, государственное регулирование, давление групп интересов, близость к природным ресурсам, экономия и дезэкономия на агломерации, близость к транспортным объектам, близость к главному городу (столице), административная реструктуризация<sup>13</sup>. Но, как и у многих, в их работе приводится только степень зависимости пространственной структуры от действий того или иного фактора, но не оцениваются изменения в пространственной структуре (положительные или отрицательные) под влиянием движущих факторов как в совокупности, так и по отдельности.

В своем исследовании Sumya Tasnim, Farzana Mahbub, Gopa Biswas и Dewan Mohammad Enamul Haque анализируют изменения в окружающей среде городских территорий на основе использования нескольких пространственных индексов — ISA (площадь

---

<sup>11</sup> Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201701160039> (дата обращения 25.08.2023).

<sup>12</sup> Faxon H.O., Goldstein J.E., Fisher M.R., Hunt G. Territorializing spatial data: Controlling land through One Map projects in Indonesia and Myanmar // *Political Geography*. 2022. Vol. 98. 102651. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102651>.

<sup>13</sup> Dadashpoor H., Malekzadeh N. Driving factors of formation, development, and change of spatial structure in metropolitan areas: A systematic review // *Journal of Urban Management*. 2020. Vol. 9. Issue 3. P. 286–297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2020.06.005>.



водонепроницаемой поверхности), VF (доля растительности), BAR (коэффициент площади биотопа) и NAUCI (нормализованный сводный индекс городской территории)<sup>14</sup>. Последний индекс рассчитывается на основе показателей наличия на территории растительности, водных объектов и застройки. Используемая авторами методика позволяет оценить только часть характеристик пространства определенной территории (в данном исследовании анализировались четыре крупных города Бангладеш). На ее основе возможно проследить изменения в динамике, но нельзя выявить характеристики изменений в пространстве и, соответственно, сделать вывод о тенденциях пространственного поступательного развития или пространственной деградации.

### **Показатели оценки пространственного развития региона как процесса**

В рассмотренных выше работах авторами исследуются или отдельные характеристики (составляющие) пространства региона (территории), или пространственная структура в определенный момент времени. Представленные подходы к оценке допускают учет изменений состояния пространства или пространственной структуры в прошлом, но не отражают те тенденции, которые происходят в пространстве (пространственной структуре) — развитие, стагнация или деградация. Для оценки уровня пространственного развития территории мы предлагаем использовать показатели в их динамике, частично заимствуя и дополняя показатели, представленные в методиках других отечественных авторов.

Некоторыми авторами на основе собственных методик проводится сравнительный анализ пространственного развития регионов, что, на наш взгляд, не позволяет оценить процессы пространственного развития, а только условно проанализировать степень развитости пространства региона. Данная условность возникает вследствие разных природно-климатических условий, наличия и разнообразия ресурсной базы, освоенности территорий и т.д., поэтому целесообразней оценить процессы изменения пространства региона и проводить сравнительный анализ именно того, каким образом происходит изменение пространства (как экономического, так и географического).

---

<sup>14</sup> *Tasnim S., Mahbub F., Biswas G., Haque D.M.E.* Spatial indices and SDG indicator-based urban environmental change detection of the major cities in Bangladesh // *Journal of Urban Management.* 2022. Vol. 11. Issue 4. P. 519–529. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2022.09.004>.

**Группы показателей оценки  
пространственного развития территории<sup>15</sup>**

Группы показателей оценки пространственного развития территории	
Показатели интенсивности использования пространства	Показатели связанности элементов пространства
плотность населения	численность населения
доля городского населения	площадь территории
плотность железнодорожных путей	численность занятых
плотность автомобильных дорог с твердым покрытием	протяженность внутренних водных путей
	индекс физического объема инвестиций в основной капитал
	инвестиции в основной капитал на душу населения
	средний темп роста индекса физического объема ВРП (интервал — 5 лет)
	средний темп роста индекса физического объема ВРП на душу населения (интервал — 5 лет)
	перевозки грузов автомобильным транспортом организаций всех видов деятельности
	отправление грузов железнодорожным транспортом общего пользования

Анализ подходов авторов к оценке пространства территории (пространственной структуры, пространственной организации, пространственного развития и т.д.) показал, что исследователи к группировке используемых показателей применяют систему, предложенную А.Г. Гранбергом — плотность, размещение и связанность. Мы также будем использовать данный подход к группировке показателей, но выделим две группы показателей — интенсивность и связанность. К группе показателей интенсивности использования пространства отнесены плотность населения, доля городского населения; плотность железнодорожных путей и автомобильных дорог с твердым покрытием; а во вторую группу включены: численность населения, площадь территории, численность занятых, протяжен-

<sup>15</sup> Источник: составлено автором.

ность внутренних водных путей, индекс физического объема инвестиций в основной капитал, инвестиции в основной капитал на душу населения, средний темп роста индекса физического объема ВРП (интервал — 5 лет), средний темп роста индекса физического объема ВРП на душу населения (интервал — 5 лет), перевозки грузов автомобильным транспортом организаций всех видов деятельности и отправление грузов железнодорожным транспортом общего пользования (табл. 1).

Поскольку в данном исследовании предлагается проводить анализ пространственного развития регионов (городов, муниципальных образований, макрорегионов, стран и т.п.) как процесса, то выбранные показатели следует рассматривать в их динамике. Исследование пространственного развития основано на анализе темпов роста указанных показателей в долгосрочной ретроспективе (15 и 30 лет).

Для исключения влияния инфляционного фактора из оценки пространственного развития в качестве показателей изменения валового регионального продукта, отражающего экономические процессы на территории, использованы значения темпов роста индекса физического объема как в целом, так и на душу населения. Аналогичного показателя для инвестиций в основной капитал в статистической базе данных нет, поэтому расчеты предлагается проводить в двух вариантах — с данными показателями (инвестиции в основной капитал и инвестиции в основной капитал на душу населения) и без них. В случае показателей, связанных с перевозкой грузов, используются только два, имеющих отношение к наиболее распространенным видам транспорта (транспортировки грузов) — автомобильный и железнодорожный транспорт. На транспортировку грузов внутренними водными путями в Российской Федерации приходится менее 1% от всего объема грузооборота<sup>16</sup>, поэтому данный показатель не учитывается. Нераспространенность перевозки грузов воздушными линиями в России и сосредоточенность данного вида транспорта только в наиболее крупных субъектах РФ (по численности населения, объему экономической и производственной деятельности, удаленности от основных железнодорожных путей и автомобильных магистралей) также не позволяет включить данный показатель в расчет. В систему показателей не включен объем перекачки ресурсов по трубопроводно-

---

<sup>16</sup> *Архангельская О., Галова П., Трофимов С., Махачев В.* Обзор отрасли грузоперевозок в России, 2020 год. М.: ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги», 2021. С. 10.

му транспорту по причине того, что сеть нефте- и газопроводов размещена не только в регионах, в которых ведется добыча, но и проходит по территориям, расположенным между местом добычи и потребителями.

Более того, ограниченность статистических данных по регионам и муниципальным образованиям обуславливает необходимость формирования модели оценки, применимой к территориям разного уровня — муниципального, регионального, национального — с использованием группы показателей, позволяющих сравнивать результаты анализа как на одном уровне (по горизонтали), так и между уровнями (по вертикали).

В основе анализа пространственного развития лежит оценка цепных темпов роста выбранных показателей, при этом в рамках выбранных ретроспективных периодов в 15 и 30 лет шаг оценки темпов роста показателей определен в 5 лет (формула 1):

$$Tr_{ц} = y_i / y_{i-1}, \quad (1)$$

где  $Tr_{ц}$  — темп роста показателя,  $y_i$  — значение показателя в период  $i$ ,  $y_{i-1}$  — значение показателя в период, предшествующий  $i$ .

Оценка пространственного развития территории производится исходя из средних темпов роста каждого выбранного показателя (формула 2):

$$\underline{Tr}_p = \sqrt[n-1]{\prod Tr_{цi}}, \quad (2)$$

где  $\underline{Tr}_p$  — средний темп роста показателя пространственного развития;  $Tr_{цi}$  — значение темпа роста показателя пространственного развития в  $i$  период.

Совокупный средний темп роста всех показателей пространственного развития, лежащий в основе анализа пространственного развития, рассчитывается по формуле 3:

$$\underline{Tr}_{пр} = \sqrt[n-1]{\prod \underline{Tr}_i}, \quad (3)$$

где  $\underline{Tr}_{пр}$  — средний темп роста всех показателей пространственного развития;  $\underline{Tr}_i$  — значение среднего темпа роста  $i$  показателя пространственного развития.

Использование показателей цепных темпов роста и среднего темпа роста (1–3) допускает изменение интервала расчета и количества используемых показателей. Так,  $Tr_{ц}$  может рассчитываться для периода 1, 3, 5, 10 и более лет. Так же и показатель  $\underline{Tr}_p$  может анализироваться в период различной продолжительности — 15, 30, 50 и более лет. Все показатели, объединенные в  $\underline{Tr}_{пр}$ , должны относиться к одному периоду и использоваться с одним интервалом.

Результаты проведенного анализа, отражающие изменения в пространственном развитии территории, могут быть использованы всеми заинтересованными сторонами — органами государственного и муниципального управления, хозяйствующими субъектами, общественными организациями и ассоциациями, населением. Первая группа может использовать результаты анализа, учитывая и обращая внимание как на все показатели в совокупности, так и уделяя внимание наиболее проблемным. В случае ухудшения показателей группы интенсивности в политику региональных или муниципальных властей должны вноситься корректировки, направленные на улучшение данных показателей. Показатель плотности населения непосредственно связан с численностью населения территории и входит в демографическую политику региона (муниципального образования), которая предполагает стимулирование рождаемости (как в рамках государственной политики, так и принятие собственных мер), увеличение привлекательности данной территории для молодежи и людей трудоспособного возраста, рост иммиграция граждан трудоспособного возраста с требуемой квалификацией. Показатели численности и плотности населения непосредственно связаны с существующей и планируемой социальной инфраструктурой и жилищной застройкой. Изменение значения такого показателя, как плотность железнодорожных путей зависит не только от политики региональных властей, но и от стратегии развития железнодорожной компании, отвечающей за обслуживание и функционирование железной дороги. Например, в России это ОАО «РЖД» и его дочерние компании. В отношении показателя плотности автомобильных дорог (с твердым покрытием) региональные органы управления действуют или в рамках региональных государственных программ по развитию транспортной сети, или в рамках национальных программ (например, национальный проект «Безопасные и качественные дороги» и входящие в него федеральные проекты). Во второй группе показателей объем перевозки грузов автомобильным транспортом и отправления грузов железнодорожным транспортом связан не только с показателями плотности железнодорожных путей и автомобильных дорог из первой группы, но и характеризуется наличием и пропускной способностью узловых точек на магистралях данного вида транспорта — логистические центры, вокзалы и т.п. В случае железнодорожных узловых точек пространственное развитие предполагает взаимодействие региональных властей, железнодорожной компании и операторов других видов транспорта в части развития транс-

портной системы территории, в том числе расширения пропускной возможности транспортных узлов по всем видам транспорта. Во втором случае — логистических центров автомобильного грузового транспорта и т.п. — дальнейшему пространственному развитию будет способствовать не только развитие автомобильной сети дорог, но и интеграция различных транспортных систем в единую сеть, способствующую снижению издержек транспортировки грузов, перевозимых различными видами транспорта и требующей смены транспорта в зависимости от целей и направлений перевозки. Протяженность внутренних водных путей находится в ведении органов исполнительной власти, к которым в Российской Федерации относятся Минтранс и Росморречфлот. Развитие внутренних водных путей и увеличение объемов грузо- и пассажиропотока предусмотрено национальным проектом «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры». Пять показателей из второй группы (численность занятых, объем инвестиций в основной капитал в целом и на душу населения, средние темпа роста ВРП и ВРП на душу населения) зависят от мероприятий, связанных с экономической деятельностью, осуществляемой на территории, и предполагают реализацию не только федеральных, но и региональных и муниципальных программ.

Вторая часть пользователей — хозяйствующие субъекты, организации и ассоциации — в отношении показателей группы интенсивности действует в качестве заказчика или инициатора. Потребность в наращивании объемов транспортировки грузов (автомобильным и железнодорожным транспортом) будет формировать запрос к органам государственного управления в обеспечении строительства или расширения существующих автомобильных и железнодорожных магистралей. В зависимости от специализации деятельности показатель плотности населения для хозяйствующих субъектов может играть разную роль — потенциал высокого спроса на предоставляемые товары и услуги, достаточное количество трудовых ресурсов требуемой квалификации и т.д., что непосредственно связано с показателем второй группы, на который могут повлиять действия фирм по численности занятых. Показатели второй группы (кроме численности населения, площади территории, протяженности внутренних водных путей) в полной мере зависят от стратегий и планов, выбираемых хозяйствующими субъектами региона, при этом на данные стратегии и планы влияют как социально-экономическая и инвестиционная политика, проводимая региональными и федеральными властями, так и ситуация,

складывающаяся на рынках (спрос на производимые продукцию и услуги, затраты на приобретаемые ресурсы и т.д.) и внешних регионах (например, появление более привлекательных для размещения территорий таких, как территории опережающего социально-экономического развития и особые экономические зоны).

Если говорить о третьей группе потенциальных потребителей данной информации, то для населения важными являются косвенные значения рассмотренных показателей — повышение плотности населения предполагает строительство социальной инфраструктуры, плотность железнодорожных и автомобильных магистралей отражает доступность различных точек в пространстве региона, тенденция к увеличению занятости, росту инвестиций и ВРП повышает привлекательность территорий, т.к. демонстрирует рост благосостояния жителей данного региона.

Результаты применения предложенного подхода к оценке пространственного развития регионов представлены Л.С. Леонтьевой и К.Ю. Проскурновой в исследовании, в котором проведен сравнительный анализ данных пространственного развития 13 субъектов РФ, расположенных на Волге<sup>17</sup>. При оценке по 14 показателям в 30-летний период (1990–2020) наибольшее значение совокупного среднего темпа роста было у Республики Татарстан (1,0908), а наименьшее у Ивановской области (1,0069). Расчет совокупного среднего темпа роста по 12 показателям за тот же период Республика Татарстан (1,00452) и Ивановская область (0,916493) сохранили свои позиции в представленном рейтинге, при этом другие регионы изменили свои места. Аналогичный анализ, но данных 2005–2020 гг., показал сохранение Республикой Татарстан лидерства по пространственному развитию среди группы выбранных регионов в двух вариантах расчетов — по 14 показателям (1,1249) и 12 показателям (1,056089), при этом остальные регионы по значениям совокупных средних темпов роста в двух вариантах расчетов распределились по-разному. По 14 показателям аутсайдером стала Чувашская Республика (1,0628), а по 12 показателям — Ивановская область (0,988166). Показатели «перевозки грузов автомобильным транспортом организаций всех видов деятельности» (0,559213 и 0,636337 соответственно) и «отправление грузов железнодорожным транспортом общего пользования» (0,707905 и 0,829826 соответственно) стали определяющими для низких значений совокупного среднего темпа роста Ивановской области как в период

---

<sup>17</sup> Леонтьева Л.С., Проскурнова К.Ю. Оценка пространственного развития Волжских регионов // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 106–114.

1990–2020 гг., так и в 2005–2020 гг. При оценки совокупного среднего темпа роста по 14 показателям Чувашской Республики сдерживающим фактором стала перевозка грузов организаций всех видов деятельности автомобильным транспортом (средний темп роста в 2005–2020 гг. составил 0,663711).

### **Заключение**

Предлагаемый подход к оценке уровня пространственного развития территории (муниципального образования, региона, макрорегиона, государства) ориентирован на выявление тенденций изменения процессов, происходящих в пространстве выбранной территории и характеризующих ее пространство. Представленный в исследовании подход предполагает анализ показателей в средне- и долгосрочной ретроспективе для оценки тех управленческих решений, которые принимались органами власти, и определение направлений дальнейшего развития пространства региона. Интегральный показатель может быть разложен на составляющие для выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на пространственное развитие территории.

Предложенный показатель основан на статистических данных, которые собираются и публикуются в отношении территорий различного уровня — муниципальных образований, регионов, государства, поэтому может быть использован для исследования пространственного развития территории как местного, так и федерального уровней. При этом в связи с унификацией использованных данных возможно проведение сравнительного анализа пространственного развития как территорий одного уровня, так и разных, например, сравнение интенсивности пространственного развития региона и государства. Преимуществом предложенного метода является не включение данных о природных ресурсах, расположенных на территории, а учет их использования в ВРП региона (ВВП на уровне государства). Предложенный метод позволяет оценить, каким образом пространство используется, а не каков его потенциал.

### **Литература**

*Аврамчикова Н. Т.* Теоретические аспекты оценки качества экономического пространства // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 35. С. 2–13.

*Аврамчикова Н. Т., Рожнов И. П., Монгуш С. П., Захарова Л. Н.* Концептуальная основа пространственного социально-экономического развития взаимодействующих регионов (на примере регионов Сибирского федераль-



ного округа) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 2. С. 55–67.

*Аврамчикова Н.Т., Чувашова М.Н.* Инструменты оценки качества экономического пространства ресурсно ориентированного региона // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 28 (403). С. 29–39.

*Архангельская О., Галова П., Трофимов С., Махачев В.* Обзор отрасли грузоперевозок в России, 2020 год. М.: ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги», 2021.

*Леонтьева Л.С., Проскурнова К.Ю.* Оценка пространственного развития Волжских регионов // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 106–114. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-99-106-114.

*Меньщикова В.И.* Управление устойчивым развитием региона с учетом типологизации локальных пространственных образований // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. Материалы IX Международной научно-практической конференции, Тамбов, 13 апреля 2020 года / Отв. редактор А.А. Бурмистрова [и др.]. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2020. С. 94–97.

*Мирохина А.А.* Мониторинг аномалий в развитии экономического пространства: предпосылки, концепция, инструментарий // Kant. 2018. № 4 (29). С. 324–329.

*Резепин А.В.* Оценка связанности и развития пространственных экономических систем // Стратегирование регионального развития в новых экономических реалиях. Материалы Всероссийского экономического онлайн-форума с международным участием, приуроченного к празднованию 55-летия Липецкого филиала Финуниверситета, Липецк, 16–17 декабря 2020 года / Под общей редакцией О.Ю. Смысловой. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2021. С. 186–191.

*Суворова А.В.* Особенности оценки пространственных факторов развития экономики региона // Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XIV Международной конференции, Екатеринбург, 14–16 ноября 2019 года. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2020. С. 608–610.

*Чернышов М.М.* Интегральная оценка инвестиционной составляющей эффективности пространственного развития макрорегионов Российской Федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 10. С. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-10-101-114>.

*Шеломенцев А.Г., Уханова А.В., Смиреникова Е.В., Воронина Л.В.* Оценка пространственного развития регионов Арктической зоны Российской Федерации // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2018. № 4 (56). [Электронный ресурс]. URL: <https://eee-region.ru/article/5613/> (дата обращения: 15.07.2023).

*Dadashpoor H., Malekzadeh N.* Driving factors of formation, development and change of spatial structure in metropolitan areas: A systematic review // Journal of Urban Management. 2020. Vol. 9. Issue 3. P. 286–297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2020.06.005>.

*Danilov Yu.* Spatial Development Indicators, Used in the Framework of the «New Economic Geography» and How They Can Be Used in the Strategic Planning of Spatial Development of the Russian Federation // Working Papers. 2016. Moscow State University, Faculty of Economics. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=30411&p=attachment> (дата обращения: 19.06.2023).

*Faxon H.O., Goldstein J.E., Fisher M.R., Hunt G.* Territorializing spatial data: Controlling land through One Map projects in Indonesia and Myanmar // Political Geography. 2022. Vol. 98. 102651. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102651>.

*Tasnim S., Mahbub F., Biswas G., Haque D.M.E.* Spatial indices and SDG indicator-based urban environmental change detection of the major cities in Bangladesh // Journal of Urban Management. 2022. Volume 11. Issue 4. P. 519–529. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2022.09.004>.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Проскурнова Ксения Юрьевна — к.э.н., доцент, Ярославский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, докторант кафедры регионального и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Ярославль, Россия; *e-mail*: [proskurnova@hotmail.com](mailto:proskurnova@hotmail.com)

### **ABOUT THE AUTHOR:**

Proskurnova K. — PhD, associated professor, Yaroslavl branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, doctoral candidate at Regional and Municipal Administration Department at the School of Public Administration Lomonosov Moscow State University, Yaroslavl, Russian Federation. *e-mail*: [proskurnova@hotmail.com](mailto:proskurnova@hotmail.com)

## ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-139-167

### ИНТЕГРАЦИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ОСНОВА СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСА ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ КУРСОВ В ПОДГОТОВКЕ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

**Ю.Ю. Петрунин**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Petrunin@spa.msu.ru

**Г.М. Агаян**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская  
Agayan@spa.msu.ru

**В.В. Бухарин**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Bukharin@spa.msu.ru

**А.А. Григорян**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Grigoryan@spa.msu.ru

**И.В. Шевцова**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Shevtsova@spa.msu.ru

**Г.Е. Шикина**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Shikina@spa.msu.ru

**Аннотация.** Цифровая трансформация государственного управления требует существенного изменения подготовки студентов по направле-

нию «государственное и муниципальное управление» (ГМУ), владеющих широким спектром цифровых компетенций. Фундаментом формирования цифровых компетенций являются базовые и специальные дисциплины математики и информатики. Цель данной статьи — определить оптимальную траекторию обучения студентов для получения необходимых компетенций. Для этого в статье последовательно рассматриваются и решаются задачи выявления сущности цифровых компетенций (1), специфики обучения математике и информатике студентов по направлению ГМУ (2), определения взаимодействия этих курсов с другими курсами по специализации ГМУ (3), их содержания, объема и последовательности (4). Выводы и предложения основываются на обобщении обширного опыта МГУ имени М.В. Ломоносова, одного из первых вузов России, открывших обучение по направлению ГМУ, на анализе отечественной и зарубежной литературы, а также нормативных документов, регулирующих цифровую трансформацию государственного управления.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление, образовательные программы, математика для гуманитариев, математические методы для управленцев, информатика для управленцев, искусственный интеллект, большие данные, цифровая трансформация государственного управления.

*Для цитирования:* Петрунин Ю.Ю., Агаян Г.М., Бухарин В.В., Григорян А.А., Шевцова И.В., Шикина Г.Е. Интеграция математических методов и цифровых технологий как основа создания комплекса фундаментальных курсов в подготовке современных управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 139–167.

*Дата поступления в редакцию:* 09.12.2023.

## INTEGRATION OF MATHEMATICAL METHODS AND DIGITAL TECHNOLOGIES AS THE BASIS FOR THE CREATION OF A SET OF FUNDAMENTAL COURSES IN THE TRAINING OF MODERN MANAGEMENT PERSONNEL

**Petrinin Yu.Yu.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Petrinin@spa.msu.ru

**Agayan G.M.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Agayan@spa.msu.ru

**Bukharin V.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Bukharin@spa.msu.ru

**Grigoryan A.A.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Grigoryan@spa.msu.ru

**Shevtsova I.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Shevtsova@spa.msu.ru

**Shikina G.E.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Shikina@spa.msu.ru

**Abstract.** The digital transformation of public administration requires a significant change in the training of students in the field of state and municipal administration (SMA), who possess a wide range of digital competencies. The foundation for the formation of digital competencies is the basic and special disciplines of mathematics and computer science. The purpose of this article is to determine the optimal trajectory of students' education to obtain the necessary competencies. For this purpose, the article consistently examines and solves the problems of the essence of digital competencies (1), the specific features of teaching mathematics and computer science to students in the area of SMA (2), the interaction of these courses with other courses in the area of SMA (3), the content, scope and sequence of these courses (4). Conclusions and suggestions are based on generalization rich experience of Lomonosov Moscow State University, one of the first Russian universities that opened SMA education, based on the analysis of domestic and foreign literature, as well as regulatory documents governing the digital transformation of public administration.

**Keywords:** public and municipal administration, educational programs, mathematics for humanities, mathematical methods for managers, computer science for managers, artificial intelligence, big data, digital transformation of public administration.

**For citation:** *Petrinin Yu.Yu., Agayan G.M., Bukharin V.V., Grigoryan A.A., Shevtsova I.V., Shikina G.E.* Integration of mathematical methods and digital technologies as the basis for the creation of a set of fundamental courses in the training of modern management personnel // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 139–167.

**Received:** 09.12.2023.

Информационная революция инициировала создание информационного общества, или общества знаний, которое представляет новый этап развития человечества. В этом обществе главным ис-

точником благосостояния индивидуумов и государства становятся не материальные блага в их традиционном понимании, а информация или знания<sup>1</sup>. Цифровые технологии, в том числе искусственный интеллект, созданные на основе передовых знаний, стали частью современной управленческой системы<sup>2</sup>, применяются для решения экономических, военно-политических и социальных задач<sup>3</sup>.

Россия относится к тем немногим мировым державам, которые имеют значительный потенциал в области развития информационно-коммуникационных технологий и способны воспользоваться своими конкурентными преимуществами, модернизируя отрасли экономики и государственного управления на основе технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных (Big Data). В условиях стремительных изменений, связанных как с геополитическими процессами, так и с развитием научно-технического прогресса, ростом управленческой информации за счет внедрения Big Data, интернета вещей (IoT), а также интеграции информационно-коммуникационных технологий в процесс принятия решений, влечет за собой опасность недостатка компетенций у управленцев — выпускников вузов — для обеспечения цифрового<sup>4</sup> и в целом технологического суверенитета страны.

В кризисных ситуациях формирование новых научных знаний<sup>5</sup> в области цифровых технологий приобретает особое значение для обеспечения национальной безопасности. Для решения вопросов национальной безопасности чрезвычайно важна подготовка специалистов, обладающих высоким уровнем знаний, умений, навыков, всеми необходимыми компетенциями, особенно в таких областях знаний, как математика и информационные технологии. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что подход к преподаванию матема-

---

<sup>1</sup> Бородкин Л.И. От информации к знанию: исторический контекст // Историческая информатика. 2022. № 1. С. 164–175.

<sup>2</sup> Купряшин Г.Л., Шрамм А.Е. О перспективах третьей волны парадигмы цифрового государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 256–276.

<sup>3</sup> Петрунин Ю.Ю. Развитие концепции социального искусственного интеллекта // Вестник Московского Университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. № 1. С. 93–112.

<sup>4</sup> Бухарин В.В. Компоненты цифрового суверенитета Российской Федерации как техническая основа информационной безопасности // Вестн. МГИМО-Университета. 2016. № 6 (51). С. 76–91.

<sup>5</sup> Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикина Г.Е. О формировании нового научного знания в условиях кризиса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2018. № 1. С. 3–18.

тических и информационно-технологических дисциплин должен осуществляться на междисциплинарной основе, сочетающей гуманитарную и техническую составляющие.

Цифровые информационные технологии стали неотъемлемой частью современного российского общества как государственного и муниципального управления, так и управления отдельными отраслями экономики, предприятиями, организациями. О накопленном опыте и развитии цифровых информационных технологий свидетельствуют законы и постановления, указы президента России, которые были приняты в последнее время и определили: стратегию развития информационного общества<sup>6</sup>, доктрину информационной безопасности<sup>7</sup>, развитие искусственного интеллекта<sup>8</sup>, стратегию цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования<sup>9</sup>; а также ряд нормативных документов, принятых Федеральным собранием РФ, правительством, министерствами и ведомствами страны (например, закон об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций<sup>10</sup>, паспорт проекта цифрового государственного управления<sup>11</sup> и др.). Документы

---

<sup>6</sup> Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>7</sup> Указ Президента РФ от 5 декабря 2016 г. N 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201612060002> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>9</sup> Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования» (утв. Минобрнауки России) // Министерство науки и высшего образования РФ. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/e16/dv6edzmr0og5dm57dtm0wyllr6uwujw.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>10</sup> Федеральный закон от 31.07.2020 N 258-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007310024> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>11</sup> Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 N 9) // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proektatsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

стратегического характера являются наглядным свидетельством необходимости усиления математической и информационной подготовки управленцев и менеджеров.

Цифровые технологии широко применяются в международных отношениях в качестве инструмента мягкой силы, в сфере обороны, космоса, обеспечения национальной независимости, безопасности и суверенитета государства, что нашло отражения в ряде документов стратегического характера, таких как стратегия национальной безопасности<sup>12</sup>, стратегия научно-технологического развития<sup>13</sup>, транспортная стратегия<sup>14</sup> и др., определяющие широкий спектр задач, которые необходимо решать современным управленцам.

Особое значение цифровые технологии имеют для реализации указа президента РФ № 229 от 31 марта 2023 г., утвердившего концепцию внешней политики страны<sup>15</sup>. В условиях, когда человечество переживает «эпоху революционных перемен», происходит «формирование более справедливого, многополярного мира», а также «структурная перестройка мировой экономики, ее перевод на новую технологическую основу (в том числе внедрение технологий искусственного интеллекта, новейших информационно-коммуникационных, энергетических, биологических технологий и нанотехнологий)»<sup>16</sup>, развитие цифровых технологий в России приобретает особую значимость. Совершенствование информационных технологий в России необходимо для укрепления позиций государства в мировом информационном пространстве, «российских средств массовой информации и массовых коммуникаций, в том числе отечественных цифровых платформ» с тем, чтобы про-

---

<sup>12</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>13</sup> Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>14</sup> Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года // Министерство транспорта Российской Федерации. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/3/1009> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>15</sup> Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». 31 марта 2023 г. № 229 // Совет Безопасности Российской Федерации. URL: <http://www.scrf.gov.ru/media/files/file/vugN Z0pvJNFgKhkD6psAwhp8jAi8p2Qt.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>16</sup> Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». 31 марта 2023 г. № 229 // Совет Безопасности Российской Федерации. URL: <http://www.scrf.gov.ru/media/files/file/vugN Z0pvJNFgKhkD6psAwhp8jAi8p2Qt.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).



тиводействовать «скоординированной антироссийской пропагандистской кампании»<sup>17</sup>. В документе указывалось на необходимость «наращивания регионального сотрудничества в сфере цифрового развития и формирования энергетического партнерства», отмечалась опасность использования «информационного пространства в качестве новых сфер военных действий»<sup>18</sup>.

Развитие цифровых технологий, использование искусственного интеллекта и больших данных является ключевым направлением совершенствования государственного управления, цифровизации экономики и т.д. Именно поэтому изучение и применение цифровых технологий в образовании является важной задачей подготовки кадров. В Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова при подготовке студентов самых разных специальностей математике традиционно отводилась весьма существенная роль<sup>19</sup>. Образовательный процесс на факультете государственного управления построен на основе двухуровневой системы высшего образования «бакалавриат-магистратура». «Образовательный стандарт»<sup>20</sup> по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом МГУ от 30.06.2016 № 746, предусматривает блок математических и естественно-научных дисциплин в объеме «не менее 22» зачетных единиц. Объединение математических курсов с возможностями информационных технологий стало актуальной задачей при разработке новых учебных планов. Так, в учебный план по программе бакалавриата на 2023 г. поступления были включены новые дисциплины: цифровая экономика, введение в Data Science, информационная безопасность и цифровой суверенитет в государственном и муниципальном управлении (общим объемом 6 з.е.).

---

<sup>17</sup> Там же.

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Агаян Г.М., Шикин Е.В., Шикина Г.Е. Об особенностях математической подготовки по управленческим специальностям // Математическое образование. 2010. № 2 (54). С. 8–12.

<sup>20</sup> «Образовательный стандарт, самостоятельно устанавливаемый Московским университетом имени М.В. Ломоносова для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.03.04. Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата) с присвоением квалификации “бакалавр” и 38.04.04 государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) с присвоением квалификации “магистр”». М., 2016. // МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: <https://www.msu.ru/sveden/eduStandarts/import/docs/38.03.04,%2038.04.04.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

О значимости подготовки кадров в области информационных технологий свидетельствует политика МГУ имени М.В. Ломоносова и ведущих вузов страны<sup>21</sup>. Например, в МГИМО на факультете управления и политики по направлению 38.03.04 государственное и муниципальное управление обучение осуществляется по двум образовательным программы бакалавриата — «цифровое государственное управление»<sup>22</sup> (дисциплины: цифровое государственное управление, основы технологий искусственного интеллекта, отраслевые блокчейн-технологии, информационная безопасность в государственном управлении) и «государственное управление большими данными»<sup>23</sup> (дисциплины: искусственный интеллект и машинное обучение, анализ и визуализация данных, технологии сбора данных (Data Mining), криптоэкономика и технология блокчейн).

В НИУ ВШЭ<sup>24</sup> по программе бакалавриата по направлению 38.03.04 «государственное и муниципальное управление» в учебный план входят дисциплины: анализ данных в Python, введение в теорию вероятностей и математическую статистику, введение в эконометрику, высшая математика, информационные системы и технологии в публичном управлении, основы программирования на языке Python. По аналогичному направлению подготовки кадров в РАНХиГС<sup>25</sup> обучение осуществляется по образовательной программе «цифровое государство», в рамках которой выстроена модульная система: «история» (дисциплина: высшая математика); модуль «информационные технологии в управлении» (дисциплины: основы алгоритмизации и программирования, информационные технологии в государственном и муниципальном управлении, а

---

<sup>21</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. N 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление» // Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: [https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380304\\_B\\_3\\_31082020.pdf](https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380304_B_3_31082020.pdf) (дата обращения: 10.05.2023); Образовательные стандарты // МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: <https://www.msu.ru/sveden/eduStandarts/> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>22</sup> Цифровое государственное управление // МГИМО. URL: <https://sgp.mgimo.ru/programs/bachelor/digital-governance> (дата обращения: 29.11.2023).

<sup>23</sup> Государственное управление большими данными // МГИМО. URL: <https://sgp.mgimo.ru/programs/bachelor/big-data> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>24</sup> Бакалаврская программа «Государственное и муниципальное управление» // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/ba/gmu/courses/index.html> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>25</sup> Образовательные программы // РАНХиГС. URL: <https://www.ranepa.ru/sveden/education/> (дата обращения: 20.09.2023).

также дисциплины по выбору: системы искусственного интеллекта, информационная безопасность, цифровое государство и современные организации: основы управления, системы управления базами данных, основы кибернетики); модуль «прикладная статистика» (дисциплины: теория вероятностей, статистика, эконометрика); модуль «управление информационными ресурсами» (дисциплины: информационные системы, управление информационной инфраструктурой, управление данными (Data management), а также элективные дисциплины: электронные технологии предоставления государственных услуг, основы математического моделирования социально-экономических процессов, стратегические платформы цифровых инноваций, цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты, цифровое общество и управление цифровой репутацией).

Цифровизация и развитие искусственного интеллекта происходят ускоренными темпами. Технологии, представлявшие еще несколько лет назад фантастическими, уже активно внедряются. Однако система образования не всегда успевает за научно-техническим прогрессом. Спустя семь лет после утверждения стандарта и разработки на его основе учебных планов, очевидно назрела необходимость увеличения количества часов и расширение списка дисциплин блока «Базовой части» ОПОП ВО, внесения необходимых изменений в учебный план с целью развития способности у обучающихся «использовать современные информационно-коммуникационные технологии в академической и профессиональной сферах (УК-13.Б)»<sup>26</sup>.

Выпускник факультета государственного управления, по сути, обречен принимать решения на тех или иных уровнях управления, а также нести ответственность за последствия принимаемых решений. Математические курсы в связке с курсами по информационным технологиям, наряду с другими учебными предметами, должны обеспечить его необходимым для этого концептуальным инструментарием и научить правильному применению количественных методов<sup>27</sup> с использованием современных достижений

---

<sup>26</sup> Там же. С. 10.

<sup>27</sup> Количественные методы в исторических исследованиях: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «История» / Гарскова И.М., Измествьева Т.Ф., Милов Л.В. и др. Под ред. И.Д. Ковальченко. М.: Высш. шк., 1984; *Фартышев А.Н.* Количественные методы в российских геополитических исследованиях // Полит. наука. 2022. № 4. С. 18–40; *Палферова С.Ш., Сыротюк С.Д.* Управление качеством формирования компетенций на основе методов математического моделирования // Вестник ВУиТ. 2022. № 1 (49). С. 92–102.

компьютерных технологий. Согласно стандарту, «профессиональная служебная деятельность» обучающегося по направлению ГМУ предполагает после окончания факультета занятие должностей на государственной гражданской службе на всех уровнях исполнительной власти, включая органы местного самоуправления<sup>28</sup>. Не менее важной является область «профессиональной деятельности» выпускников, которая связана с выполнением основных функций в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных, образовательных и общественных организациях, политических партиях и др.<sup>29</sup>.

Информационные технологии в значительной степени обеспечивают безопасность российского государства в киберпространстве. Не случайно, в «Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», утвержденной указом президента РФ от 2 июля 2021 № 400<sup>30</sup>, информационная безопасность, как приоритетное направление, впервые вошла в обновленную редакцию, что вызвано рядом новых угроз. От уровня развития цифровых технологий, степени их освоения в образовательном процессе, овладения необходимыми компетенциями, в значительной степени зависит качество и скорость принятия решений управленцами — менеджерами, выпускниками факультета.

Сегодня, благодаря цифровым технологиям, возможность поиска, анализа и использования информации становится практически безграничной. Бытует мнение, что внедрение в разные сферы жизни и деятельности человека технологий искусственного интеллекта, замещает его, освобождая от работы. Но это лишь одно из преимуществ использования цифровых технологий. С позиции людей, принимающих решения, которые имеют значения для общества, основным его достижением является возможность глубокого анализа проблемной ситуации и поиск оптимального ее решения

---

<sup>28</sup> «Образовательный стандарт, самостоятельно устанавливаемый Московским университетом имени М.В. Ломоносова для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата) с присвоением квалификации «бакалавр» и 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) с присвоением квалификации «магистр». М., 2016. С. 5 // МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: <https://www.msu.ru/sveden/eduStandarts/import/docs/38.03.04,%2038.04.04.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).

<sup>29</sup> Там же. С. 6.

<sup>30</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 20.09.2023).

в условиях недостаточной информации. Управление, а особенно государственное управление, опирается на многообразные области научного знания. В нем важно иметь возможность выяснить причину событий и определить возможные последствия действий. Поэтому одной из важнейших задач в подготовке управленческих кадров является воспитание интеллектуальной культуры, стимулирования мышления, развитие аналитических способностей.

В середине двадцатого века в российских высших учебных заведениях сложился подход, ставший уже традиционным, к преподаванию математических дисциплин студентам младших курсов. В нем предлагаются классические курсы — «математический анализ», «линейная алгебра», «аналитическая геометрия» или объединяющая их «высшая математика» и, в некоторых случаях, «теория вероятности и математическая статистика» (здесь авторы имеют в виду вузы, не являющиеся по профилю математическими). Этот подход распространился и на гуманитарные или близкие к ним направления. Сейчас уже очевидно, что последствия такого распространения крайне негативны. Вместо достижения благородной цели повышения математической культуры, на выходе получаются изнуренные математикой «специалисты», избегающие использования любых математических подходов для решения своих задач. Для современного высокотехнологического общества это становится настоящей катастрофой. Сегодня математика уже не «царица наук», а, скорее, «на все руки мастер», — наука, дающая универсальные навыки общения с искусственным интеллектом, использования цифровых технологий и, следовательно, работы с информацией.

Для создания качественной интеллектуально-технологической базы у студентов, выбравших обучение по направлению «Государственное и муниципальное управление», важно с самого начала показать им колоссальные возможности совместного применения математического языка и информационных технологий, при котором их взаимная интеграция дает мощный синергетический эффект, поскольку в процессе управления главная роль принадлежит тому, кто принимает решения и несет за них полную ответственность.

Это прекрасно иллюстрирует история становления и развития самого, пожалуй, практически-ориентированного и востребованного направления математики. Начиная со второй половины прошлого века применение математических методов, моделей и концепций в управлении развивалось в рамках науки об «исследовании операций». При этом очень скоро стало понятно, что реше-

ние создаваемых математических моделей исследования операций, которое могло существенно продвинуть процесс эффективного управления сложными системами в экономике и социальной сфере, связано с осуществлением огромного массива вычислительных процедур, для проведения которых уровень развития вычислительных средств вплоть до 70–80-х гг. XX в. был явно недостаточен. Практически все методы, отмечается в седьмом издании классического учебника по исследованию операций, «не позволяют получить решение в замкнутой (в виде формул) форме. Напротив, они порождают вычислительные алгоритмы, которые являются итерационными по своей природе. Это означает, что задача решается последовательно (итерационно), когда на каждом шаге (итерации) получаем решение, постепенно сходящееся к оптимальному. Итерационная природа алгоритмов обычно приводит к объемным однотипным вычислениям. В этом и заключается причина того, что эти алгоритмы разрабатываются в основном для реализации с помощью вычислительной техники. Некоторые математические модели могут быть такими сложными, что их невозможно решить никакими доступными методами оптимизации. В этом случае остается только эвристический подход: поиск подходящего «хорошего» решения вместо оптимального. Эвристический подход предполагает наличие эмпирических правил, в соответствии с которыми ведется поиск подходящего решения»<sup>31</sup>.

Приведенная цитата, в частности, объясняет тот факт, что первоначальный оптимизм по поводу использования математических моделей исследования операций в управленческой практике в 60–80 гг. XX в., сменяется вскоре сдержанным отношением к перспективам их использования, что привело к частичной потере интереса к этим методам как со стороны управленческого сообщества, так и со стороны ведущих специалистов в области прикладной математики, осознавших невозможность решения построенных моделей с точностью, приемлемой с точки зрения их практического использования. И только с конца XX в. и в настоящее время, когда возможности современных компьютеров стали соответствовать сложности реализации вычислительных алгоритмов, необходимых для решения построенных ранее математических моделей, можно констатировать рост прикладных исследований в области применения созданных ранее разнообразных методов, сформировавших своеобразную математическую философию управленческой дея-

---

<sup>31</sup> Таха Х.А. Введение в исследование операций (перевод с английского издания 2003). М., Издательский дом «Вильямс», 2005. С. 24.

тельности при принятии решений в процессе управления сложными системами. Действительно, итерационный характер многих методов исследования операций по своей структуре отражает сущность управленческой деятельности, пошагово конструирующей и корректирующей разрабатываемую стратегию достижения цели. Кроме того, построенные модели сами по себе, даже без возможности их решения, вследствие огромного числа управляемых параметров и ограниченных возможностей вычислительных средств, уже в 70–80-х гг. XX в. позволяли глубже понять особенности управленческих ситуаций, требовавших эффективного разрешения, организовать целенаправленный поиск необходимых эмпирических данных, необходимых для построения и решения модели и реализации алгоритмов, когда уровень развития вычислительных средств будет соответствовать их сложности.

В настоящее время, когда каждый год быстродействие и «интеллектуальные» возможности современных компьютеров растут «как на дрожжах», развитие передовых эффективных управленческих технологий возможно лишь в том случае, если лицо, принимающее решение, сможет настолько глубоко овладеть методами исследования операций и генерируемой ими управленческой философией, чтобы быть в состоянии, работая в тесном контакте со специалистами-профессионалами в области математических методов и методов искусственного интеллекта, в процессе построения, наполнения эмпирическими данными решения, интерпретации математических моделей, принять «хорошее», если не «оптимальное» решение, обогатив рекомендации модели пониманием тех аспектов управленческой ситуации, которые не были учтены в силу присущих любой модели предпосылок и ограничений. С другой стороны, специалистам-аналитикам в области математического моделирования не помешает определенный уровень понимания особенности реальной ситуации, чтобы помочь заказчику, для которого строится и решается модель, принять по возможности оптимальное решение.

Исследование операций, отмечает Х.А. Таха, «можно рассматривать и как науку, и как искусство. Наука здесь представлена всей мощью математических методов, а искусство — тем обстоятельством, что успех на всех этапах, предшествующих получению оптимального решения математической модели, в большей степени зависит от творчества и опыта всей команды, занимающейся решением задачи» и «эффективная практика требует нечего большего, чем только знания и компетентность. Она также требует, среди прочего, «технической» мудрости (т.е. понимания того, когда и

как применять тот или иной метод или алгоритм) и определенного уровня коммуникабельности и организационных способностей»<sup>32</sup>.

В современном насыщенном информацией и динамично меняющемся обществе время принятия волевых решений в управлении ушло. Сегодня нужно учитывать то, что принимаемое решение будет реализовываться уже в совсем иных условиях, поскольку «ситуационные переменные» (как внешние, так и внутренние) меняются сейчас чрезвычайно быстро. А это означает, что принимаемое решение должно опираться на достаточно адекватный прогноз, или сценарий будущего развития. Поэтому от лица, принимающего решение (ЛПР) требуется умение моделировать возможные сценарии развития событий, оценивать вероятности реализации этих сценариев, просчитывать их последствия, и только затем переходить к выдвиганию и оценке различных альтернативных решений. Здесь навыки математического моделирования, основанные, в свою очередь, на достаточно глубоком понимании возможностей тех или иных математических концепций незаменимы.

В современном мире понятие математической модели идентично понятию компьютерной модели, т.е. процесс системного моделирования не завершается на бумаге, где на языке математики выписываются некоторые соотношения, а подразумевает реализацию модели на языке программирования или в формате, пригодном для анализа в пакете прикладных программ.

Наиболее значимым принципом является проблемная ориентированность изучения сложной системы. Никогда не бывает так, что система изучается ради самого процесса. Всегда исследователи ставят перед собой некие цели и задачи или сталкиваются с проблемной ситуацией, которую пытаются решить с помощью моделирования.

Целью построения модели является получение новой информации, новых знаний о свойствах системы, которая поможет в решении поставленных задач. Сам процесс построения и применения модели системы может быть разбит на взаимосвязанные этапы:

1. Анализ проблемной ситуации.
2. Структуризация и построение модели.
3. Выполнение компьютерного эксперимента с моделью.

---

<sup>32</sup> Таха Х.А. Введение в исследование операций. М., Издательский дом «Вильямс», 2005. С. 28; Агаян Г.М., Григорян А.А., Сурин А.В., Шикина Г.Е. Исследование операций в контексте теории и практики управления: прошлое, настоящее, будущее // Государственное управление Российской Федерации: повестка дня власти и общества. Материалы XVI Международной конференции (31 мая — 02 июня 2018). М.: Университетская серия, 2018. Т. 1. С. 387–398.



4. Анализ результатов вычислительных экспериментов и их применение для решения поставленных задач.

5. Корректировка или доработка модели.

На рис. 1 изображены основные этапы математического моделирования и их взаимодействия.



Рис. 1. Этапы математического моделирования и их взаимодействие

Коротко остановимся на каждом из них.

#### *Анализ проблемной ситуации*

Как было отмечено, математическое моделирование всегда является проблемно-ориентированным, т.е. построение модели системы всегда связано с поиском выхода из проблемной ситуации, или достижения определенных целей и задач.

Первый этап моделирования посвящен логическому осмыслению проблемной ситуации или стоящих перед коллективом исследователей целей и задач. В первую очередь, оценивается целесообразность применения методологии математического моделирования. Для этого анализируются все необходимые ресурсы: временные, человеческие, организационные, материальные как в денежной форме, так и в форме материалов и оборудования. Затем они сравниваются с имеющимися ресурсами. Результатом такого осмысления может стать отказ от использования средств системного анализа. Если же, все-таки, принимается решение о целесообразности математического моделирования, то, как правило, сначала анализируется возможность сужения или уменьшения масштаба

решаемой проблемы или, если это невозможно, то пытаются построить иерархическую схему, разбивая исходную проблему на несколько более простых, взаимосвязанных друг с другом проблем.

В предмет анализа на первом этапе моделирования включаются также требования, предъявляемые к его результатам.

Этот этап моделирования является трудно формализуемым. На практике применяют неформальные методы системного анализа такие как, например, сценарное моделирование, мозговой штурм, построение дерева решений и т.д.

### *Структуризация и построение модели*

Целью этого этапа является построение адекватной модели системы в соответствующей предметной области в контексте решаемой проблемы.

Для математического моделирования характерны следующие этапы построения модели системы:

1. Построение информационной или содержательной модели системы. Обычно эта модель записывается просто в виде текста на разговорном языке. Она содержит перечисление важных с точки зрения решаемой проблемы аспектов системы, которые будут моделироваться, их взаимодействие и необходимую информационную составляющую для математического описания этого взаимодействия. Как правило, для получения такой информации о системе, приходится решать множество организационных задач, связанных с получением конкретных данных, их хранением, проверкой достоверности и точности. Обычно, с целью упрощения модели осознанно отказываются от включения в нее некоторых реально существующих компонентов системы. Правильность такого решения проверяется позже в результате моделирования.

2. Построение аналитической или математической модели системы. Такая модель обычно записывается в виде математических соотношений, в которые входит информация, полученная при построении информационной модели. Как мы уже говорили, в настоящее время на этом процесс математического моделирования не заканчивается.

3. Построение компьютерной, или программной, модели. Этот этап подразумевает преобразование математической модели в формат, пригодный для проведения вычислительных экспериментов. При этом могут использоваться языки программирования или уже разработанные пакеты прикладных программ.

Необходимо отметить, что при моделировании сложной системы для адекватного описания всех ее компонентов и взаимодей-

ствий, невозможно обойтись одной моделью. Этот факт называется принципом многомодельности системного анализа. Итоговая модель сложной системы состоит из целого множества взаимосвязанных моделей, отражающих различные аспекты ее структуры и процесса функционирования.

### *Вычислительный эксперимент с моделью*

Модель системы разрабатывается для получения новой информации о системе-оригинале для достижения некоторых целей или решения некоторой проблемной ситуации. Основой для получения такой информации является компьютерная модель, построенная на предыдущем этапе, позволяющая провести вычислительные эксперименты.

### *Анализ и применение результатов*

Содержанием этого этапа является анализ полученных на предыдущем этапе результатов исследований с тем, чтобы применить их к реальной системе. Критерием успешности моделирования является уровень достижения поставленных целей и задач, сформулированных в начале процесса моделирования. При этом, как правило, требуется решить множество организационных задач, связанных как с воплощением в жизнь полученных знаний о системе, так и с контролем правильности и своевременности их выполнения.

На этом этапе могут реализоваться две возможности: первая — все задачи решены и цели достигнуты. На этом процесс моделирования заканчивается.

Но, к сожалению, как правило, реализуется вторая — цели системного моделирования не достигнуты. Исходная проблема не решена или решена не полностью. В этом случае необходимо вернуться к стартовому этапу моделирования и заново пройти все его этапы, используя те знания о системе, которые уже были получены на предыдущих циклах моделирования.

### *Корректировка модели*

Этот этап моделирования изображен на рисунке 1 в центре и связан со всеми остальными этапами. Дело в том, что процесс моделирования занимает, как правило, продолжительное время, в течение которого может измениться как содержание самой исходной проблемы, так и наличие ресурсов, необходимых для моделирования. Кроме того, могут появиться признаки неадекватности текущей модели системы и возникнет необходимость в пересмотре исходных предположений о системе, сформулированных ранее.

Хотелось бы отметить ключевую фигуру всего процесса моделирования. Такой фигурой является менеджер проекта, который осуществляет общее управление всеми ресурсами, доступными при реализации проекта. Он принимает решение о запуске процесса моделирования, определяет сроки его выполнения, формулирует требования к результатам, определяет кадровый состав, необходимый для реализации проекта, занимается организацией сбора необходимой для моделирования качественной информации о системе, участвует в корректировке текущей модели, анализирует и интерпретирует полученные результаты, организует и реализацию полученной информации о системе, и контроль выполнения поставленных задач. Таким образом, высококвалифицированный менеджер проекта играет главную роль в успешности всего процесса моделирования. Он может не быть специалистом математиком или программистом, но знать возможности современных математических моделей, пакетов прикладных программ, уметь интерпретировать полученные с их помощью результаты он просто обязан.

Мы остановились на этапах математического моделирования, поскольку считаем необходимым строить обучение по освоению студентами навыков поиска решения проблемной ситуации исходя из этой схемы.

На первом курсе обучения студентам необходимо дать базовые знания по основным дисциплинам математики, и основным пакетам прикладных программ, используемым в настоящее время.

На следующих курсах обучение необходимо строить так, чтобы в рамках профессионально-ориентированного курса формулировать учебные проблемные ситуации, которые можно решить, используя для поиска решения изученные математические подходы и программные продукты, предназначенные для реализации этих подходов.

Содержание дисциплин естественно-научного цикла, а также методология и методика их преподавания студенческой аудитории основываются на представлении о наборе умений и навыков, которыми должен обладать выпускник факультета государственного управления, в становлении которых существенна роль математической компоненты управленческого образования.

1. Он должен знать возможности математических методов для построения моделей управленческих ситуаций, понимать характер идеализаций и огрублений действительности, производимых при построении модели, для того чтобы достаточно определенно

осознавать границы их применимости с точки зрения принятия оптимальных управленческих решений.

2. Необходимо, чтобы он мог грамотно формулировать управленческую проблему так, чтобы она была понятна профессионалам математикам и ИТ специалистам, вместе с которым управленец будет строить компьютерную модель. В процессе обучения весь цикл построения модели должен быть пройден самим студентом. Это является основой для коммуникаций со специалистами.

3. Чрезвычайно важным является понимание того, какие исходные данные требуются для получения решения поставленной задачи, поскольку процесс наполнения модели данными позволяет уяснить смысл управляемых параметров, способствуя построению адекватной модели. Сбор, проверка и хранение необходимой информации, как правило, требуют решения различных организационных задач. Так что выпускнику необходимо иметь об этом ясное представление.

4. Очевидно, менеджер-аналитик должен уметь интерпретировать результаты, полученные в процессе решения построенной модели, и на основе этой интерпретации разрабатывать альтернативы, выбор из которых приведет к эффективному решению. Здесь также необходимо отметить, что внедрение в жизнь найденных и обоснованных решений, как правило, требует существенной перестройки в функционировании организации, что подразумевает решение множества взаимосвязанных организационных задач.

Повторимся, в процессе управления главная роль принадлежит тому, кто принимает решения и несет полную ответственность за них. Поэтому крайне важно вооружить его умением качественно ставить управленческую задачу, интерпретировать результаты анализа проблемной ситуации и, на основании этого, предпринимать грамотные действия. И, как уже неоднократно подчеркивалось, для этого необходимы навыки использования математического моделирования и современные информационные компетенции.

Современные цифровые технологии являются новой ступенью развития информационных технологий (далее ИТ). Там, где они уже широко применяются, произошло преобразование целых видов деятельности, компаний и отраслей, получившее название «цифровая трансформация». Распространение ЦТ и цифровая трансформация стали возможными за счет накопления достаточной ИТ инфраструктуры, включая телекоммуникационные сети, центры обработки данных, программное обеспечение и базовые информационные компетенции в обществе (умение пользоваться

компьютером, взаимодействовать в электронной среде, работать с цифровыми данными)<sup>33</sup>.

Основной целью цифровой трансформации государственного управления является повышение эффективности управления за счет принятия и исполнения своевременных и точных управленческих решений на основе обработки данных и алгоритмов автоматического управления. ЦТ помогают решить проблемы постоянно растущей сложности управления<sup>34</sup>. Например, концепция управления «Умный город» на основе данных Интернета вещей и технологий искусственного интеллекта позволяет решить накопившиеся проблемы системы управления городской средой, вызванные ускоренной урбанизацией. ЦТ необходимы в управлении новыми объектами, возникающими в самой цифровой среде. Например, система «Инцидент менеджмент» на основе технологий больших данных позволяет мониторить информационное поле в социальных медиа, отслеживать и быстро реагировать на критически важные сообщения граждан.

В условиях растущей сложности внешней и внутренней среды ЦТ необходимы в государственном управлении, так как с их эффективным использованием можно достичь высокой скорости обработки большого объема данных из разных источников, обеспечивая этим повышение эффективности информационной поддержки принятия решений, а также механизмы управления новыми возникающими в цифровой среде объектами и отношениями.

ЦТ решают разнообразные задачи распознавания, поиска, оптимизации, логистики, безопасности и прогнозирования на базе непрерывного расчета потоковых данных. ЦТ, по сути, сделали доступными для широкого использования математические методы управления. Таким образом, современные менеджеры с использованием ЦТ принимают решения на основе объективных математических методов, что привело к росту эффективности управления.

Для эффективной работы с ЦТ современным менеджерам необходимо обладать цифровыми компетенциями. При этом обладание цифровыми компетенциями в управленческой деятельности не заменяет собой, а дополняет и расширяется потенциал использования ИТ, относящихся к ступеням автоматизации и информа-

---

<sup>33</sup> Днепро́вская Н.В. Исследование перехода предприятия к цифровой экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 4 (106). С. 54–65.

<sup>34</sup> Дудихин В.В., Шевцова И.В. Умное управление — управление с использованием искусственного интеллекта // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 49–65.

тизации. Как цифровизация базируется на высоких достижениях информатизации и автоматизации, так и формированию цифровых компетенций предшествует освоение менеджерами информационных и компьютерных компетенций на высоком уровне. Более того, цифровизация повышает требования к подготовке по информационным компетенциям, поскольку от менеджеров требуется уметь работать с информационными ресурсами и знать методы извлечения данных, знать различные методы обработки данных и программные инструменты, условия доступа к вычислительным мощностям для выбора оптимального сценария в условиях ограниченных ресурсов.

Развитие ИТ началось в середине прошлого века с автоматизации рутинных операций. К ИТ автоматизации относятся приложения электронной почты, программы для работы с текстом и таблицами, программы расчетов, работа с информацией (поиск, компиляция) и многие другие приложения, которые облегчают выполнения повседневных задач. ИТ автоматизации позволяют выполнять работу более эффективно, при этом суть самой работы и ее основные бизнес-процессы не меняются, а переносятся в информационную систему.

Несмотря на то, что автоматизация является предтечей информатизации, она не утратила самостоятельного значения, до сих пор активно развивается и играет важную роль в экономике и в обществе в целом. Так постоянно развивают алгоритмы поиска информации в сети, совершенствуют прикладные программы для работы с текстами, электронными таблицами и разрабатывают новые цифровые продукты для замены ручного труда. Одним из перспективных направлений развития ИТ автоматизации является разработка автоматизированного рабочего места государственного служащего<sup>35</sup>.

Знание ИТ ступени автоматизации необходимо в первую очередь для обеспечения личной эффективности менеджеров, а также для оптимизации работы в организации.

К ИТ ступени информатизации относятся аналитические информационные системы (такие как СПАРК, СКАН), информационные системы управления (ERP, CRM и пр.). ИТ информатизации позволяют пересмотреть организацию управления, провести реинжиниринг бизнес-процессов и выполнять функции управления через информационную систему. На этапе информатизации ключе-

---

<sup>35</sup> Косоруков А.А. Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего в цифровом государственном управлении // Теории и проблемы политических исследований. 2020. Т. 9. № 1А. С. 62–73.

вую роль играет не только знание самих информационных систем, а понимание возможностей их эффективности и условиях применения. В изучении ИТ управления важно знание предметной области управления ГМУ. В основе ИТ управления находятся алгоритмы, использующие разные математические методы, поэтому важна неразрывная подготовка по математике и ИТ. Знание математических методов, используемых в ИТ управления, позволяет в первую очередь понимать составляющие результата ИТ, критически оценивать предлагаемые решения, а также выбирать ИТ и использовать их для разнообразных задач.

Знание ИТ информатизации управления обеспечивает эффективность управления, а их незнание или поверхностное знание может даже навредить управлению. К сожалению, примеров неудачной информатизации ничуть не меньше, чем продуктивной.

ЦТ развиваются на базе накопленной критической массы ИТ в целом<sup>36</sup>. Практически для всех сквозных технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект, распределенный реестр необходимы большие вычислительные мощности, высокая пропускная способность сетей, часть из них задействует личные устройства граждан для сбора и обработки данных. Специалистам важно знать возможности самих ЦТ, условия их использования, а также ограничения и риски. ЦТ могут оказывать как положительное трансформирующее воздействие на организацию, так и негативное.

По принципу обучения от простого к сложному логично вести подготовку студентов по информационным и цифровым компетенциям последовательно по ступеням развития ИТ, как это символично изображено на рис. 2. Последовательное движение по ступеням развития ИТ поддерживает индуктивный подход в изучении цифровых компетенций. Студенты, начиная путь с освоения навыков работы с ИТ личной эффективности (автоматизации), расширяют свои информационные компетенции за счет знаний ИТ в управлении организацией и бизнес-процессами (информатизации), в итоге переходят к изучению ЦТ и цифровой трансформации отдельных видов деятельности и бизнес-моделей (цифровизации). Обучение по трем ступеням компетенций целесообразно равномерно распределить по учебному плану образовательной программы, таким

---

<sup>36</sup> *Dneprovskaya N., Kang S.-B.C., Shevtsova I. Evolution of the Competencies to Embrace Digital Technology for Sustainable Development // Extended Abstracts of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '22). Association for Computing Machinery, NY, USA, 2022. Article 461. P. 1–8. <https://doi.org/10.1145/3491101.3519730>*



образом изучение студентами цифровых компетенций будет более эффективным. Поскольку в изучении сложных компетенций применения технологий искусственного интеллекта и больших данных студентам будут помогать личный опыт использования ИТ для решения профессиональных задач и полученные знания об ИТ управления в организации.

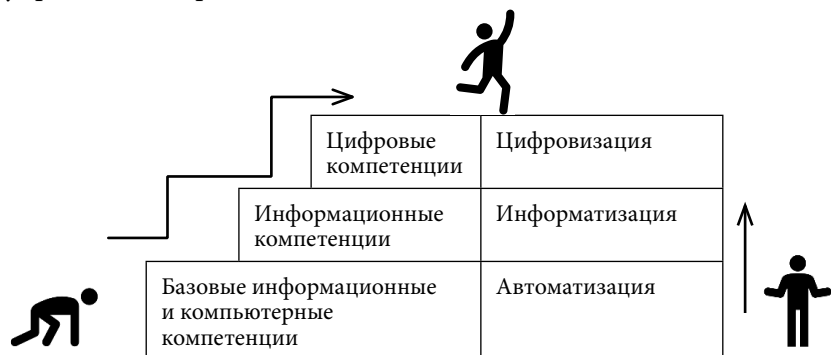


Рис. 2. Подготовка студентов по информационным и цифровым компетенциям по ступеням развития  
 Источник: составлено авторами.

В соответствии с ФГОС дисциплины, в которых раскрываются информационные и цифровые компетенции, должны входить в цикл базовых или общепрофессиональных дисциплин. Сложно найти область управления или анализа данных, в которых бы сейчас не применялись ИТ. Навык работы с любой ИТ требует регулярных занятий как аудиторных, так и самостоятельных.

Базовый курс информатики направлен на овладение компьютерной грамотностью, основами информационной безопасности, на формирование навыков работы с офисными приложениями, коммуникации в электронной среде, а также работы с информационными ресурсами. Студентам важно осваивать эти компетенции на первом курсе, поскольку они необходимы для успешной учебы не меньше, чем для профессиональной деятельности.

Общепрофессиональный курс «информационное обеспечение управления» включает изучение ИАС, информационных систем управления, систем поддержки принятия решений, источники и методы обработки информационных ресурсов управления, программные инструменты математического моделирования и обработки данных. При изучении данного курса студенты уже должны обладать знаниями теории управления, основ математического мо-

делирования, соответственно он должен быть в середине учебного плана (2–3 курс).

ИТ управления разнообразны и включают как общее, так и специализированное программное обеспечение, используемое в определенной отрасли или узком виде деятельности. Поэтому в формировании навыков практической работы с ИТ необходимо учитывать направление образовательной программы. Для направления «Государственное и муниципальное управление» целесообразно включить в образовательную программу обучение работе с государственной автоматизированной системой «Управление», для направления «Управление персоналом» — программу кадрового учета и планирования.

Профессиональный курс «Цифровые технологии управления» направлен на формирование у студентов: знаний о сквозных цифровых технологиях, цифровых бизнес-моделях; умений применения механизмов цифровой трансформации управления. Курс также развивает навыки студентов по работе с аналитическими цифровыми платформами, извлечению и подключению разнообразных данных, применению машинного обучения. Данный курс должен завершать подготовку по информационным и цифровым компетенциям программе высшего образования.

Комплексная подготовка по работе с современными ИТ, состоящая из трех ступеней, должна быть дополнена курсами по выбору. Из-за ограничения трудоемкости учебных планов охватить все ИТ в предложенных трех курсах невозможно. Данную проблему можно решить циклом спецкурсов, направленных на углубленное изучение отдельных тем ИТ в управлении. Студенты смогут по своему выбору изучить 1–2 курса из цикла.

Цикл может включать следующие спецкурсы:

1. Сетевой анализ социальных медиа.
2. Геоаналитика в геоинформационных системах.
3. Контент анализ и математическая лингвистика.
4. Системы управления знаниями и экспертные системы.
5. Программные инструменты социологических и эконометрических исследований.

Изучение спецкурса даст студентам знания методов и инструментов в наиболее интересной для них области ИТ, а также навыки работы, которые они смогут сразу же использовать в исследовательских и практических проектах. Возможность выбора позволит повысить мотивацию студентов к изучению выбранного спецкурса и достичь лучших результатов обучения.

*Развиваются не только ИТ, развиваются методы и технологии обучения, меняются подходы к обучению.* В условиях быстрого формирования новых знаний в сфере цифровизации приоритетным является проблемно-ориентированное обучение (далее ПОО), которое следует тем этапам, которые мы рассмотрели ранее при описании процесса современного математического моделирования.

ПОО — активная технология обучения, где изучение методов и инструментов ИТ происходит в контексте решаемой проблемы<sup>37</sup>. Целью ПОО выступает поиск эффективного решения управленческой проблемы. Студенты исходя из проблемы должны сформулировать задачу, оценить доступные и необходимые ресурсы для ее решения, выбрать методы и инструменты. Навык поиска и оценки информационных ресурсов и программных инструментов очень важен в условиях быстрого изменения ИТ, а также в условиях санкционной политики в отношении доступности ИТ в России. Такой подход позволяет не терять из фокуса цель управленческой деятельности и не заикливаться на конкретных программах и инструментах, а действовать в соответствии с текущими условиями, т.е. использовать альтернативные ИТ и пробовать разные пути доступа к технологиям.

Усиление подготовки по ИТ и информационным ресурсам, разработка новых дисциплин по цифровизации с использованием ПОО и активных методов обучения необходимы для подготовки управленческих кадров в цифровой экономике.

В 2023 г. факультету государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова исполнилось 30 лет. И сегодня, как и 30 лет назад, факультет призван формировать обновленную концепцию подготовки управленческих кадров, способных эффективно функционировать в мире, где цифровые технологии неотрывно связаны с жизнью общества. Современной структуре государственного и муниципального управления сегодня, как никогда прежде, требуются глубоко образованные, системно мыслящие люди. И подготовку таких людей необходимо начинать как можно раньше, с самого первого курса. На кафедре математических методов и информационных технологий в управлении с самого ее возникновения ведется активная работа по преподаванию математически-ориентированных курсов будущим управленцам, которая была

---

<sup>37</sup> Батяева Е.Х., Ким Т.В., Барышникова И.А., Салихова Е.Ю., Рогова Н.Р., Пржанова А.А., Николаева Т.Л. Проблемно-ориентированное обучение: сущность, недостатки, преимущества // Медицина и экология. 2016. № 1 (78). С. 115–122.

начата Е.В. Шикиным и А.В. Суриным. Опираясь на большой накопленный опыт, преподаватели кафедры работают над уникальным комплексом фундаментальных курсов, в котором объединяются возможности математических методов и информационных технологий, направленные на повышение эффективности образования, воспитание ответственного и мыслящего управленца, что дает нашим выпускникам серьезное конкурентное преимущество в эпоху цифровизации.

В структурах государственного и муниципального управления на любых уровнях умные и профессионально подготовленные люди востребованы всегда. Поэтому обучение управленческих кадров, обладающих компетенциями в современных цифровых технологиях, можно без сомнения считать миссией нашего факультета.

### **Заключение**

В представленной статье авторы старались ответить на несколько связанных вопросов. Для чего учить? Кого учить? Чему учить? Как учить? На большую часть вопросов здесь даны мотивированные развернутые ответы. Но нам видится крайне важным еще раз остановиться на последнем. Хочется еще раз подчеркнуть необходимость начинать обучение на самых первых курсах для того, чтобы к началу профессионального обучения использование цифровых технологий стало естественным навыком для студентов. Мы не раз подчеркивали значение практической ориентированности и применимости того, чему мы их учим. В процессе обучения должны непременно присутствовать проекты, связанные с решением прикладных задач, содержащие все этапы исследования от постановки задачи до цифровой модели и интерпретации результатов. Интерес и полезность — главные двигатели качественного образования. А для реализации предложений пока нужны только временные ресурсы. Важно дать достаточно времени для «воспитания ума» молодого человека. Уже в древности понимали, что результатом образования являются не знания как таковые, а умение пользоваться ими и управлять собой<sup>38</sup>. Система разработанных авторами курсов предполагает следующее количество аудиторных часов по дисциплинам (названия условные): «Математика» 1 и 2 семестры 60 часов, «Основы математического моделирования» 3 и 4 семестры 60 часов, «Информатика» 1 и 2 семестры 60 часов, «Информационное

---

<sup>38</sup> Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю. Образование в эпоху информационного вызова (о комплекте учебников по обществознанию) // Высшее образование в России. 2017. № 10 (216). С. 135.

обеспечение управления» 3 и 4 семестры 60 часов, «Цифровые технологии управления» 5 семестр 54 часа, а также курсы «Ведение в Data Science» 5 семестр 36 часов, «Информационная безопасность и цифровой суверенитет в государственном и муниципальном управлении» 7 семестр 36 часов, «Цифровая экономика» (вместе с кафедрой «Экономика инновационного развития») 4 семестр 36 часов.

В дальнейшем предполагается чтение специальных, профессионально-ориентированных курсов, поддерживающих исследования в соответствующих областях (государственное управление, социология, политология, экономика и др.). Это позволит не только повысить качество образования и востребованность выпускников, но и даст коллегам с других кафедр возможность проведения серьезных прикладных исследований с качественной инструментально-аналитической поддержкой.

## Литература

*Агаян Г.М., Григорян А.А., Сурин А.В., Шикина Г.Е.* Исследование операций в контексте теории и практики управления: прошлое, настоящее, будущее // Государственное управление Российской Федерации: повестка дня власти и общества. Материалы XVI Международной конференции (31 мая — 02 июня 2018). Университетская серия. М. 2019. Т. 1. С. 387–398.

*Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикина Г.Е.* О формировании нового научного знания в условиях кризиса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2018. № 1. С. 3–18.

*Агаян Г.М., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* Об особенностях математической подготовки по управленческим специальностям // Математическое образование. 2010. № 2 (54). С. 8–12.

*Батяева Е.Х., Ким Т.В., Барышникова И.А., Салихова Е.Ю., Рогова Н.Р., Пржанова А.А., Николаева Т.Л.* Проблемно-ориентированное обучение: сущность, недостатки, преимущества // Медицина и экология. 2016. № 1 (78). С. 115–122.

*Бородкин Л.И.* От информации к знанию: исторический контекст // Историческая информатика. М., 2022. № 1. С. 164–175.

*Бухарин В.В.* Компоненты цифрового суверенитета Российской Федерации как техническая основа информационной безопасности // Вестн. МГИМО-Университет. 2016. № 6 (51). С. 76–91.

*Днепровская Н.В.* Исследование перехода предприятия к цифровой экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 4 (106). С. 54–65.

*Дудихин В.В., Шевцова И.В.* Умное управление — управление с использованием искусственного интеллекта // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 49–65.

Косоруков А.А. Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего в цифровом государственном управлении // Теории и проблемы политических исследований. 2020. Т. 9. № 1А. С. 62–73.

Кудина М.В., Логунова Л.Б., Петрунин Ю.Ю. Образование в эпоху информационного вызова (о комплекте учебников по обществознанию) // Высшее образование в России. 2017. № 10 (216). С. 134–143.

Купряшин Г.Л., Шрамм А.Е. О перспективах третьей волны парадигмы цифрового государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 256–276.

Палферова С.Ш., Сыртыук С.Д. Управление качеством формирования компетенций на основе методов математического моделирования // Вестник ВУиТ. 2022. № 1 (49). С. 92–102.

Петрунин Ю.Ю. Развитие концепции социального искусственного интеллекта // Вестник Московского Университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. № 1. С. 93–112.

Таха Х.А. Введение в исследование операций. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

Фартышев А.Н. Количественные методы в российских геополитических исследованиях // Полит. наука. 2022. № 4. С. 18–40.

Dneprovskaya N., Kang S.-B. C., Shevtsova I. Evolution of the Competencies to Embrace Digital Technology for Sustainable Development // Extended Abstracts of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '22). Association for Computing Machinery. NY, USA, 2022. Article 461. P. 1–8. <https://doi.org/10.1145/3491101.3519730>

## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Петрунин Юрий Юрьевич — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [petrunin@spa.msu.ru](mailto:petrunin@spa.msu.ru)

Агаян Галина Михайловна — кандидат физико-математических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [Agayan@spa.msu.ru](mailto:Agayan@spa.msu.ru)

Бухарин Владислав Викторович — кандидат исторических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [Bukharin@spa.msu.ru](mailto:Bukharin@spa.msu.ru)

Григорян Александр Аркадьевич — кандидат философских наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [Grigoryan@spa.msu.ru](mailto:Grigoryan@spa.msu.ru)

Шевцова Инесса Витальевна — кандидат экономических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [Shevtsova@spa.msu.ru](mailto:Shevtsova@spa.msu.ru)

Шикина Гузель Евгеньевна — кандидат физико-математических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: [Shikina@spa.msu.ru](mailto:Shikina@spa.msu.ru)

## **ABOUT THE AUTHORS:**

Petrinin Yu. — DSc, Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Petrunin@spa.msu.ru

Agayan G. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Agayan@spa.msu.ru

Bukharin V. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Bukharin@spa.msu.ru

Grigoryan A. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Grigoryan@spa.msu.ru

Shevtsova I. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Shevtsova@spa.msu.ru

Shikina G. — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail:* Shikina@spa.msu.ru

## НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-168-190

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ И ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ (ИТОГИ РАБОТЫ XX МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ)

#### ЧАСТЬ 1.

**М.В. Кудина**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Kudina@spa.msu.ru

**К.А. Ишеков**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
Ishekov@spa.msu.ru

**С.А. Соболев**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
SobolevSA@spa.msu.ru

**Аннотация.** В публикации представлен обзор XX Международной научной конференции «Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях», ежегодно проводимой на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. В ходе конференции обсуждались новые тренды в науке и практике государственного управления, вызовы современной мировой экономики, проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного управления, проблемы регионального и муниципального управления, особенности кадрового обеспечения системы государственного управления, перспективы стратегического планирования, вызовы и перспективы евразийской интеграции, роль стран БРИКС на пути становления нового мирового порядка, вопросы антикризисного управления государственным и коммерческого секторов, современные возможности управления



социальными системами и управления персоналом в условиях вызовов нового времени. Рассмотрены экономические, политические, правовые аспекты функционирования публичной власти, национальные вопросы, исторические процессы, социальные трансформации, вопросы устойчивого развития государства, кризисные явления на макро-, мезо- и микро-уровнях, проблемы устойчивого развития бизнеса в контексте современных глобальных процессов, новые кадровые технологии отечественных компаний.

**Ключевые слова:** государственное управление, геополитические и геоэкономические условия, цифровая трансформация, устойчивое развитие, искусственный интеллект, общественные трансформации, международные отношения, региональное и муниципальное управление, публичная власть, антикризисное управление, стратегическое планирование, человеческий капитал.

**Для цитирования:** Кудина М.В., Ишеков К.А., Соболев С.А. Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях (итоги работы XX международной конференции) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 168–190.

**Дата поступления в редакцию:** 14.01.2024.

## PUBLIC ADMINISTRATION IN THE NEW GEOPOLITICAL AND GEO ECONOMIC ENVIRONMENT GEO-ECONOMIC CONDITIONS (RESULTS OF THE XX INTERNATIONAL CONFERENCE)

**Kudina M.V.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Kudina@spa.msu.ru

**Ishekov K.A.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
Ishekov@spa.msu.ru

**Sobolev S.A.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
SobolevSA@spa.msu.ru

**Abstract.** The publication provides an overview of the 20th International Scientific Conference “Public Administration in New Geopolitical and Geo-Economic Conditions”, held annually at the Faculty of Public Administration of M.V. Lomonosov Moscow State University. During the conference, new trends

in the science and practice of public administration, challenges of the modern world economy, problems and prospects of digital transformation of public administration, problems of regional and municipal management, features of staffing the public administration system, prospects for strategic planning, challenges and prospects of Eurasian integration, the role of BRICS countries on the path to establishing a new world order, issues of anti-crisis management of the public and commercial sectors, modern capabilities for managing social systems and personnel management in the face of the challenges of new times. The economic, political, legal aspects of the functioning of public authority, national issues, historical processes, social transformations, issues of sustainable development of the state, crisis phenomena at the macro-, meso- and micro levels, problems of sustainable business development in the context of modern global processes, new personnel technologies of domestic companies are considered.

**Key words:** public administration, geopolitical and geo-economic conditions, digital transformation, sustainable development, artificial intelligence, social transformation, international relations, regional and municipal management, public authority, anti-crisis management, strategic planning, human capital.

**For citation:** Kudina M.V., Ishekov K.A., Sobolev S.A. Public administration in new geopolitical and geo-economic conditions (results of the XX international conference) // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 168–190.

**Received:** 14.01.2024.

С 29 ноября по 8 декабря 2023 г. на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (далее — ФГУ МГУ) состоялась XX Международная научная конференция «Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях», приуроченная к 30-летию юбилею ФГУ МГУ. В работе конференции приняли участие российские и зарубежные ученые, представители органов государственной власти и управления, парламентарии, эксперты, журналисты, преподаватели, аспиранты. Обсуждались различные вопросы внешней и внутренней повестки государственного управления: актуальные проблемы развития отечественной науки государственного управления, цифровизация государственного управления и особенности внедрения искусственного интеллекта в управленческие и социально-экономические процессы государства, основные проблемы макроэкономической политики Российской Федерации и зарубежных стран, современные вызовы государственного управления, геополитические вызовы в истории России, особенности развития человеческого капитала и кадрового обеспечения

системы государственного управления, современные тренды в сфере регионального и муниципального управления, вопросы отраслевого развития региональных систем, политические аспекты функционирования публичной власти, проблемы устойчивого развития и рационального использования природных ресурсов в России и зарубежных государствах, усиление роли стран «Большой Евразии» в контексте роста неустойчивости сложившегося миропорядка, перспективы кибернетической экономики, современные концепции антициклического регулирования и антикризисного управления, актуальные правовые проблемы организации публичной власти и управления, особенности государственной национальной политики, основные проблемы социальной политики, новые вызовы и перспективы гендерных исследований в российском академическом дискурсе, кадровая политика в современных российских государственных и коммерческих организациях, проблемы устойчивого развития бизнеса в новых геополитических и геоэкономических условиях. В ходе работы научной конференции наряду с пленарным заседанием была организована работа 15 секций и 4 круглых столов.

В первый день работы (29 ноября 2023 г.) состоялось **Пленарное заседание на тему «Российская школа государственного управления: к 30-летию ФГУ»**.

Модератор пленарного заседания, декан ФГУ МГУ, первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы по международным делам, д.и.н. В.А. Никонов предложил к обсуждению участникам заседания 10 тезисов, описывающих актуальные проблемы развития науки государственного управления. Особое внимание В.А. Никонов уделил современному положению общественных дисциплин, функционировавших в советское время, а также необходимости единого понятийного аппарата для разработки концепции российского государства-цивилизации и формулировки ценностных ориентиров для молодежи.

Академик РАН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления ФГУ МГУ, член Коллегии (министр) по интеграции и макроэкономике Евразийской экономической комиссии С.Ю. Глазьев в своем выступлении развил тему искусственного интеллекта, являющегося составной частью происходящей сегодня управленческой революции. С.Ю. Глазьев отметил, что эти процессы совпадают со сменой вековых циклов накопления капиталов.

Академик РАО, декан исторического факультета МГУ, д.и.н., профессор Л.С. Белоусов указал на наличие общих проблем у гума-

нитариев разных дисциплин и факультетов в образовательном процессе. При этом была подчеркнута существенная роль ФГУ МГУ, сформированного на объединении кафедр общественных наук, в «коллективе» гуманитарных факультетов университета.

Декан философского факультета МГУ, к.ф.н. А.П. Козырев посвятил свое выступление значению ценностного компонента гуманитарного образования в целом, в том числе — подготовке государственных управленцев, а также необходимости возвращения в гуманитарные науки русского понятийного аппарата, основанного на работах русских философов В.С. Соловьева, Н.А. Бердяева, С.Л. Франка.

Декан Высшей школы телевидения МГУ В.Т. Третьяков предложил свое видение общих задач гуманитарных факультетов и роли в их решении ФГУ МГУ. По его мнению, выработка отечественного понятийного аппарата в современном обществоведении могло бы помочь созданию кафедры государственного языка, а также кафедры искусства управления.

Заместитель декана юридического факультета МГУ по научной работе д.ю.н., профессор Н.В. Козлова рассказала о современных подходах к трактовке права, которое следует понимать не только как совокупность юридических категорий, но и как «искусство добра и справедливости».

Подводя итоги пленарного заседания, В.А. Никонов отметил, что на ФГУ МГУ нет кафедры искусства управления, т.к. «искусство управлять великой страной» вот уже более 10 лет является девизом всего факультета, и этот девиз вынесен на обложку книги, подготовленной коллективом ФГУ к 30-летнему юбилею. В то же время нельзя исключать появление на факультете кафедры государственного языка. Что касается координации усилий обществоведов, то этому должна помочь создаваемая сейчас Академия общественных наук.

30 ноября состоялось заседание круглого стола **«Цифровая трансформация государственного управления: опыт, проблемы, перспективы»**. Круглый стол был организован кафедрой математических методов и информационных технологий в управлении и Центром цифровой трансформации государственного управления ФГУ МГУ.

Участниками круглого стола предпринята попытка представить будущее цифровой трансформации государственного управления, понять и определить перспективы ее дальнейшего развития. В связи с этим многие участники круглого стола отметили, что мощное развитие в сферах государственного управления и оказания

государственных услуг приобретает использование искусственного интеллекта. В докладе заместителя декана по дистанционному обучению и цифровизации научно-образовательного процесса ФГУ МГУ, заведующего кафедрой математических методов и информационных технологий в управлении, д.ф.н., профессора Ю.Ю. Петрунина был представлен детальный обзор роли и значения технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации государственного управления. В совместном докладе представителей Московского авиационного института (А.В. Шевырев, М.А. Федотова) и Департамента контроля Аппарата Правительства РФ (Д.В. Горшков) «Цифровая трансформация госуправления: разработка, координация, контроль и анализ поручений» описаны модели и архитектура цифровой трансформации выполнения поручений в процессах государственного управления. О необходимости создания общегосударственной цифровой системы управления рассказал в своем выступлении заместитель начальника управления цифрового развития Росстата С.В. Садовников. Оживленную дискуссию участников круглого стола вызвали доклады А.Ю. Ровчака (Институт права и национальной безопасности РАНХиГС) «Вопросы обеспечения безопасности и повышения эффективности при внедрении государственных информационных систем в России» и И.В. Яковлевой (ФГУ МГУ) «К вопросу о доверии и искусственном интеллекте». Другой актуальной темой, представляющей интерес для многих представителей бизнес-сообщества, стала проблема взаимодействия бизнеса и государства в процессах цифровой трансформации, о которой в своем докладе подробно рассказала Н.Р. Аракелян (ФГУ МГУ).

Особое внимание привлекла проблема цифровой трансформации в социальной сфере. Заместитель декана по общим вопросам, руководитель Центра цифровой трансформации государственного управления ФГУ МГУ, к.т.н., ведущий научный сотрудник П.Е. Кондрашов в докладе «Управление в системе образования на основе данных: возможности и проблемы» представил анализ нормативных правовых актов, регламентирующих предоставление информации о системе образования и ознакомил участников круглого стола с наличием федеральных и региональных государственных информационных систем. Вопросы реализации цифровой трансформации государственного управления в организациях культурной сферы были представлены руководителем Центра дистанционного обучения С.А. Марышевым.

Многие участники круглого стола отметили важность темы, представленной в докладе «Информационные технологии и мате-

математические методы как основа комплекса фундаментальных курсов для подготовки кадров в условиях цифровой трансформации государственного управления» (авторы: сотрудники кафедры математических методов и информационных технологий в управлении ФГУ В.В. Бухарин, Г.М. Агаян, А.А. Григорян, И.В. Шевцова, Г.Е. Шикина). Также вызвали интерес выступления магистрантов ФГУ МГУ: А.А. Гордеева, А.С. Беденковой, А. Оралбекова. Все докладчики продемонстрировали глубокое знание предмета и отличное владение материалом.

1 декабря прошло заседание **Секции 1: «Новые тренды в теории и практике современного государственного управления»**, которая была организована кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления.

Открыл работу секции академик РАН, заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления, д.э.н., профессор С.Ю. Глазьев, выступивший с обширным содержательным докладом «Государственное управление: время возможностей», в котором проанализировал основные проблемы современной экономики как в Российской Федерации, так и за ее пределами. Докладчик выделил ряд дисфункций экономических механизмов, объяснил их причины, связав их с финансовыми, правовыми и этическими факторами, подчеркнул значимость системного подхода при принятии управленческих решений.

Профессор, д.п.н. Г.Л. Купряшин осветил тренды государственного управления, вытекающие из вызовов новой среды, отметил актуальность проблемы адаптации системы государственного управления к постоянно возникающим шокам, включая стремление снизить уязвимость и обеспечить устойчивость, т.е. стабильность, предусматривающую развитие.

Профессор НИУ «Высшая школа экономики», д.ф.н. А.Г. Барабашев в своем докладе подчеркнул, что государственная политика противодействия распространению пандемии в различных странах столкнулась с необходимостью освоения ключевых принципов организации систем баз данных, а также построения в государственном управлении архитектуры этих систем.

В докладе руководителя Центра исследований проблем государственного управления Института экономики Российской академии наук, д.э.н. И.И. Смотрицкой было подчеркнуто, что адаптивное управление относится к системной способности достигать конкретных целей и поддерживать конкретные функции гибкими способами, отражающими изменения внешней и внутренней сре-

ды. В целом, адаптивность, сохраняя устойчивость государственного управления, может обеспечить существенную трансформацию административных институтов.

В докладе доцента, к.с.н. В.П. Тышкевич была обоснована необходимость оценки качества демографической политики государства и внесены предложения по проведению данной оценки. Также было обращено внимание на разработку интегративной стратегии демографической политики.

Доцент, к.э.н. А.С. Царенко в своем докладе привел примеры актуальных моделей систем менеджмента качества, которые, по его мнению, могут составить основу для системы рекомендаций по совершенствованию менеджмента качества в российском государственном управлении.

Также в работе секции приняли участие к.э.н., доцент Н.В. Макогонова, к.э.н., доцент Ю.В. Евстафьева, заместитель начальника Департамента бюджета и статистики Социального фонда России М.А. Сорокина, аспиранты и магистранты, представляющие образовательные и научные центры страны. Состоялась оживленная дискуссия, в ходе которой ее участники обсудили новые тренды в теории и практике государственного управления во время динамических и масштабных изменений.

4 декабря состоялись заседания еще двух секций. **Секция 2: «Вопросы совершенствования законодательства в сфере государственной национальной политики»** была организована кафедрой управления в сфере межэтнических и межконфессиональных отношений.

Работу секции открыл доклад заместителя директора ФГБУ «Дом народов России», руководителя Ситуационного центра Федерального агентства по делам национальностей М.Н. Мишина, в котором были рассмотрены принципы реализации результатов анализа и прогноза в сфере этнонациональных отношений, механизмы работы Ситуационного центра ФАДН России, особенности его взаимодействия с органами власти и самоуправления на местах, пути совершенствования анализа и прогноза.

Доклад заведующего кафедрой управления в сфере межэтнических и межконфессиональных отношений, д.и.н., профессора А.Ю. Полунова был посвящен общим вопросам совершенствования правовой базы национальной политики. Особое внимание была уделено вопросам обновления текста Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации — базового документа в сфере регулирования этнонациональных отношений, срок действия которого истекает в 2025 г.

Темой доклада доцента кафедры, к.и.н. М.А. Буданова стала проблема реализации государственной национальной политики в свете задач унификации территориальных профильных органов власти. Докладчик подчеркнул, что допустимый уровень унификации данных органов, возможные пути и формы такой унификации остаются до настоящего времени спорным вопросом.

Освещая конкретные правовые проблемы, связанные со сферой межнациональных отношений, доцент кафедры, к.и.н. Л.В. Ульянова рассмотрела вопрос о значении права наций на самоопределение в российской и мировой правовой практике. Были представлены формы его обоснования в ходе проведения референдумов о независимости Украины и Крыма в 1991 г. Вопрос о правовом положении национальных (этнических) меньшинств, тесно связанный с реализацией права наций на самоопределение, был рассмотрен на материале Абхазии в выступлении аналитика Института международных исследований МГИМО МИД России А.В. Павловой.

В завершающем докладе секции, представленном д.и.н., профессором, деканом факультета регионоведения и этнокультурного образования МПГУ Е.А. Омельченко, был выявлен комплекс проблем, с которыми сталкиваются дети мигрантов в процессе образования, подчеркнута необходимость устранения препятствий на пути к их успешной адаптации и интеграции в российское общество. Прозвучавшие в ходе работы секции доклады стали предметом активного обсуждения, вызвали многочисленные вопросы, комментарии и дискуссию участников.

Работа **Секции 3: «Актуальные правовые проблемы организации публичной власти и управления»** была организована кафедрой правовых основ управления. В заседании приняли участие преподаватели, научные сотрудники и практические работники из Российской Федерации и Республики Казахстан, аспиранты кафедры правовых основ управления.

Старший научный сотрудник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан Е.Б. Ахметов в своем докладе рассказал о современной системе разработки нормативных правовых актов в Республике Казахстан, показал роль Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан в обеспечении качества подготовки нормативных правовых актов, представил актуальные проблемы в этой сфере.

Профессор кафедры правовых основ управления ФГУ МГУ, д.ю.н. К.А. Ишеков представил собственное видение проблемы установления конституционного запрета на провозглашение го-



сударственной или обязательной идеологии. Им был сделан вывод о том, что данный запрет не препятствует реализации в государстве единой национальной идеи, которая находит выражение в ключевых направлениях государственной и общественной деятельности и осуществляется с опорой на духовно-нравственные и конституционные ценности.

Заведующий кафедрой правовых основ управления, д.ю.н. И.В. Лексин в своем докладе рассмотрел современное содержание и форму закрепления основ конституционного строя России в сравнении с их состоянием в конце 1993 г., показал различия между состояниями конституционной основы России в 1993 и 2023 гг. с точки зрения: состава документов, выполнявших и выполняющих функцию этой основы; гибкости формы Конституции; отношения к обновлению ее содержания; степени цельности этого содержания; его идейного наполнения; изложения отдельных конституционных институтов; уровня юридической техники.

Стажер-исследователь кафедры истории государственного и муниципального управления ФГУ МГУ М.Е. Голик представила анализ концепции совершенствования контрольно-надзорной деятельности до 2026 г. Было показано, что место муниципального контроля в концепции представляется незначительной. Также обозначены альтернативные сценарии развития муниципального контроля.

В докладе консультанта отдела финансирования научно-исследовательской деятельности департамента бюджетной политики и финансов Министерства промышленности и торговли Российской Федерации А.А. Недрова проанализированы правовая специфика цифровых валют, пробелы в существующей нормативно-правовой базе в этой сфере. Им проведено разделение категорий «цифровые валюты» и «цифровые валюты центральных банков», обозначены перспективные направления дальнейшей разработки данной проблематики.

Доцент кафедры правовых основ управления ФГУ МГУ, к.ю.н. С.С. Попова обозначила проблемы определения юрисдикции государства в метавселенной, пределы их юрисдикции. Отметила, что решение обозначенных проблем требует нормативной регламентации поведения участников метавселенной; необоснованно широкая свобода усмотрения контролирующих органов при принятии решений о привлечении к ответственности участников метавселенной представляется недопустимой.

Научный сотрудник Института законодательства и правовой информации Министерства юстиции Республики Казахстан, к.ю.н.

Д.Б. Тебаев в своем докладе раскрыл основные параметры конституционного и законодательного закрепления компетенции главы Республики Казахстан, обозначил ряд актуальных проблем конституционно-правового регулирования в данной сфере и показал тенденции развития системы полномочий Президента Республики Казахстан.

Старший преподаватель кафедры правовых основ управления ФГУ МГУ, к.ю.н. Г.В. Трубилов на примере ООН, НАТО и ОДКБ рассмотрел подходы к решению вопроса признания территорий государств, показав, что такое признание не всегда связано с признанием самих государств, что может создавать как проблемы для военно-политических международных организаций и входящих в их состав государств, так и в перспективе предоставлять возможность таким организациям расширять свое влияние на различные территории.

В заключение работы секции И.В. Лексин поблагодарил участников за содержательные доклады и обмен мнениями, заявил о необходимости проведения дальнейших исследований в области правовых проблем государственного управления.

5 декабря состоялась заседание шести секций. **Секция 4: «Современные общественные трансформации: вызовы для социологии»** была организована кафедрой социологии управления. Руководитель секции — заведующая кафедрой социологии управления, д.полит.н., профессор Н.С. Григорьева обозначила основные проблемы социальной политики, которые являются наиболее перспективными. Среди них: неравенство, финансиализация, сокращение числа достойных рабочих мест, дивергенция производительности труда и заработной платы, меняющийся характер сферы услуг, демография и стареющее общество, изменения в структуре семьи и др. При этом социальные проблемы все чаще понимаются в терминах социальных рисков, масштабный характер которых возлагает на государство все возрастающую ответственность за их решение.

Д.ф.н., профессор кафедры социологии управления Л.Г. Судас на материалах социологических служб Gallup International (GIA) и Edelman trust-barometer за 2023 г., рассмотрела основные особенности общественного мнения разных стран в условиях максимальной неопределенности. Был представлен анализ формирования оценочного отношения граждан различных стран на происходящие сегодня в мире социально-экономические, политические и социокультурные процессы.

Профессор кафедры экономики и организации производства Казанского государственного энергетического университета В.Ю. Кулькова описала особенности трансформации инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций в России, а также стратегию диверсификации формирования институтов развития СОНКО в трансформации инфраструктуры поддержки, которая не находит разделенности в оценках лидеров СОНКО.

В докладе к.полит.н., доцента кафедры социологии управления Е.В. Андрушиной рассмотрены факторы и условия, в которых развивается современное образование, отмечено изменение его роли в обществе. На основе результатов пилотного проекта относительно использования новых образовательных технологий сделан вывод о балансе соотношения классических и инновационных форм и технологий высшего образования.

Доклад к.с.н., доцента кафедры социологии управления М.А. Малышева был посвящен результатам социологического опроса по вопросам мотивации членства профсоюзных организациях. В ходе исследования выявлены проблемы в сфере труда в организациях здравоохранения, проанализированы результаты деятельности первичных профсоюзных организаций и их лидеров, мотивации профсоюзного членства и мотивации неучастия в профсоюзе, дана оценка информированности наемных работников в этом вопросе.

Профессор кафедры социологии управления, д.с.н. Е.М. Осипов доложил о результатах проведенной фокус-группы с руководителями семейных предприятий. Он рассмотрел специфику социального механизма семейного бизнеса, включающего такие блоки как государственное регулирование предпринимательства, статусные характеристики предпринимателей, влияние факторов социально-экономического развития общества и экономической культуры предпринимательства.

В докладе к.с.н., доцента кафедры социологии управления М.И. Бубновой на материале социологических данных был представлен анализ процесса самоидентификации россиян в современных реалиях, рассмотрен вопрос о методологических поисках отечественной социологии в исследовании российской идентичности.

Научный сотрудник Института экономики РАН, к.э.н. О.Б. Лемешонок рассмотрела современные проблемы формирования и воспроизводства человеческого потенциала, обратила внимание на то, что в современных условиях инвестиции в образование являются необходимым условием прогрессивного развития общества,

повышения его конкурентоспособности и поддержания экономического роста.

Доцент В.И. Шмаков выделил наиболее актуальные вопросы современного развития России, требующие комплексного социологического анализа, включая проблемы демографии, роста национализма в среде молодежи мигрантов и ответных реакций российской молодежи.

В докладе к.с.н., ассистента кафедры стратегических коммуникаций С.Ю. Лутошкиной были изложены результаты опроса, проведенного среди студентов выпускного курса, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление», которые могут быть использованы для оценки восприятия государственных служащих как профессиональной группы и государственной службы в целом у будущих выпускников ФГУ МГУ.

В.В. Данкова рассмотрела современные тренды, влияющие на трансформацию отношения к материнству в молодежной среде. В сравнительном анализе некоторых федеральных и региональных мер поддержки матерей и представленных результатов пилотного исследования семейных установок молодых российских женщин, готовящихся к вступлению в брак, автором представлены предложения по укреплению института семьи в России и поддержке материнства.

Завершая работу секции, Н.С. Григорьева поблагодарила участников за интересные доклады, отметила плодотворность состоявшейся дискуссии по тематике ключевых выступлений, подчеркнула значимость дальнейших исследований обсужденных проблем конференции в условиях современных вызовов.

**Секция 5: «Природные ресурсы в экономике России и мира в новых геополитических и геоэкономических условиях»** была проведена кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления.

Работа секции началась с доклада профессора кафедры, д.г.н. Н.Н. Митиной, которая отметила, что Россия обладает самым большим природно-ресурсным потенциалом восстановления окружающей среды, который заключается в ненарушенных антропогенной деятельностью лесных экосистемах. Так, лесные экосистемы России позволяют обеспечивать потребности в кислороде нашей страны и сопредельных государств.

Член-корреспондент РАН, д.э.н., профессор, научный руководитель ИВП РАН В.И. Данилов-Данильян отметил, что биоразнообразие обеспечивает устойчивость экосистем к неблагоприятным

внешним воздействиям, в том числе антропогенным. По мнению автора, без решения проблемы интернализации внешних эффектов, определяющих сокращение биоразнообразия, эту важнейшую задачу охраны природы решить не удастся.

В докладе «Современное состояние централизованного водоснабжения и обеспечения населения России качественной водой» д.г.н., главный научный сотрудник ИВП РАН А.П. Демин констатировал не только значительное улучшение состояния данной отрасли за прошедшие 23 года, но и наметил пути дальнейшего развития водного хозяйства страны. Профессор, д.ф.н. Н.В. Агафонова отметила существенный вклад, который вносит Российская Федерация в сохранение мирового природно-ресурсного потенциала, тем самым способствуя сохранению естественных экосистем мира.

В докладе доцента кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления, к.г.н. Б.М. Малашенкова и аспиранта М.А. Афанасьевой были отмечены возможности стран БРИКС для наращивания производства водоемкой продукции с ее последующим экспортом в вододефицитные страны, где производство водоемкой продукции заведомо дороже.

В докладе к.т.н., старшего научного сотрудника ИВП РАН Е.М. Шумаковой были предложены рекомендации в сфере управления и дальнейшего исследования ГЭС, в период работы которых наблюдаются вибрации грунтов в радиусе нескольких километров, что вызывает резонансную раскачку зданий и сооружений.

В докладе в.н.с. ИНИОН РАН С.И. Коданевой отмечено, что важным аспектом реализации «зеленой» повестки в России является энергосбережение и энергоэффективность, а также широкое внедрение цифровых технологий, таких как цифровая модель энергосистемы.

А.Ю. Санин, к.г.н., старший научный сотрудник Государственного океанографического института имени Н.Н. Зубова представил результаты анализа рекреационного потенциала Крыма и Приазовья и новых территорий России.

Специалист нефтяной компании «Сладковско-Заречное» С.С. Манукян отметил, что выявление особенностей внедрения технологий и инструментов бережливого производства для организации процессов управления развитием нефтяной компании среднего бизнеса является необходимой и насущной задачей.

В дискуссии по заявленной тематике выступили аспиранты и студенты ФГУ МГУ В.В. Петрянин, Т.О. Паранина, А.В. Каранда, С.К. Амбарцумов, В.А. Кулаковская, А.М. Повзун, Л.Г. Коновалов.

В завершении работы секции, Н.Н. Митина поблагодарила участников за доклады, представляющие собой не только теоретическую, но и практическую значимость, отметила важность дальнейших исследований в области рационального использования природных ресурсов, совершенствования технологий управления природно-ресурсным потенциалом страны в условиях глобальных геополитических и геоэкономических трансформаций.

**Секция 6: «Большая Евразия в условиях трансформации мирового порядка»** была организована кафедрой международных организаций и проблем глобального управления и кафедрой стратегических коммуникаций.

В работе секции приняли участие сотрудники ФГУ МГУ, Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, Уральского федерального университета, приглашенные эксперты, аспиранты и соискатели ФГУ МГУ.

Ректор Российского государственного социального университета, академик РАН, заведующий кафедрой стратегических коммуникаций ФГУ МГУ А.Л. Хазин в своем докладе отметил, что Большая Евразия является перспективным пространством для реализации сверхмасштабных проектов, использующих ресурсы и потенциал нескольких стран. По мнению докладчика, евразийская интеграция требует глубокого осознания ценностных ориентиров и четкого целеполагания, в рамках которого особую значимость приобретают вопросы социального проектирования.

Профессор кафедры международных организаций и проблем глобального управления, д.и.н. А.О. Наумов указал, что на огромном евразийском пространстве расположены почти все современные цивилизации, за исключением латиноамериканской и африканской. Этот макрорегион становится драйвером и точкой опоры мирового экономического роста, моделью сборки новой многополярной системы, концептом цивилизации в целом.

В докладе заместителя декана по учебной работе, доцента кафедры стратегических коммуникаций, к.и.н. М.В. Фоменко были рассмотрены проблемы культурных барьеров и различий в национальных картинах мира в странах Большой Евразии, влияющих на международные отношения. Автором был сделан акцент на мировоззренческих аспектах, определяющих не только бытовое поведение представителей национальных культур, но и характер экономического развития стран, а также политическую культуру их населения.

Старший специалист Центра морских исследований МГУ, к.и.н. А.П. Дхар в ходе доклада выявила и проанализировала ряд эле-

ментов современной «мягкой силы» Исламской Республики Иран, обусловленных культурно-историческими факторами, выраженными в литературе, архитектуре, кинематографе. Была отмечена роль цифровой, медийной, религиозной, образовательной и языковой дипломатии в реализации внешнеполитического курса современного Ирана.

Доцент кафедры всеобщей истории и международных отношений Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, к.и.н. Ю.О. Толмачев в докладе, посвященном политике США по дестабилизации ситуации в Гонконге в XXI в., провел системный анализ протестов в Гонконге, установил их связь с западными неправительственными фондами, подчеркнул деструктивный характер американской внешнеполитической практики по продвижению «демократических ценностей» в КНР.

Ассистент кафедры международных организаций и проблем глобального управления М.В. Белоусова отметила значимость государственных предприятий КНР для крупнейших инфраструктурных проектов евразийского пространства, проанализировала динамику роли парткомов в управлении государственными компаниями.

Доцент кафедры стратегических коммуникаций, к.э.н. И.В. Малькова в центр внимания поставила значение стимулирования внутреннего спроса на продукцию отечественных производителей. Была отражена информация о потребительских настроениях и предпочтениях россиян в настоящее время, были приведены примеры успешного российского брендинга и государственной коммуникационной поддержки товаров в целях обеспечения их конкурентоспособности, повышения популярности как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В завершении работы секции выступили аспиранты кафедры международных организаций и проблем глобального управления Н.В. Андреева и М.А. Афанасьева.

**Секция 7: «Современные практики регионального и муниципального управления»** была организована кафедрой регионального и муниципального управления. Доклады участников были посвящены анализу отечественного и зарубежного опыта регионального и муниципального управления, проблем его совершенствования.

Теоретические вопросы определения конкурентоспособности территорий, анализ соответствующих концепций были представлены в докладе И.А. Захаровой. Большинство выступлений участников конференции было посвящено практическим аспектам ре-

гионального и муниципального управления — преимущественно отечественного. Вопросы регионального управления в современной России рассмотрели А.В. Квашонкин «Реализация государственной национальной политики в регионах России», М.А. Краснова «Влияние инфраструктуры физической культуры и спорта в регионах Российской Федерации», Н.Е. Лактаева «Дифференциация уровня оценки удовлетворенности жизнью населением в регионах России», В.С. Шкарина «Роль региональных органов управления в развитии креативных индустрий». Большое внимание привлек актуальный доклад Н.А. Кандабарова «Механизмы социальной поддержки ветеранов боевых действий в российских регионах».

Группа выступавших остановилась на анализе проблем и перспектив муниципального управления в России. Заведующий кафедрой регионального и муниципального управления, д.и.н., профессор В.Г. Кошкидько рассмотрел вопросы взаимодействия муниципальных властей и органов территориального общественного самоуправления. Близкие проблемы проанализировали В.В. Левина «Вовлечение жителей в управленческие процессы как способ муниципального развития в нестабильных условиях» и Д.А. Ярмола «Современные механизмы взаимодействия органов местного самоуправления и населения». М.Е. Голик остановилась на относительно новой задаче создания креативной городской среды — ее дизайн-коде.

Ряд выступавших рассмотрели вопросы, касающиеся как регионального, так и муниципального управления. Л.С. Леонтьева и С.А. Соболев остановились на методах оценки агломерационных процессов в Российской Федерации, И.В. Логунцова — на предварительных итогах реализации Национального проекта «Туризм и индустрии гостеприимства».

Несколько докладов были посвящены зарубежным практикам регионального и муниципального управления. Профессор кафедры, д.и.н. С.В. Пронкин обсудил работу королевской комиссии лорда Д.Р. Редклифф-Мода, которая открыла эпоху преобразований местного самоуправления в Англии в конце XX — начале XXI в. Внимание участников конференции привлекли выступления представителей КНР, которые показали, как решаются вопросы регионального и муниципального управления в Китае. С докладами выступили: Цзян Чуньсяо, Цюй Синмяо, Чжао Куньян.

**Секция 8: «Новые образовательные технологии формирования профессиональной языковой компетентности государственных управленцев»** была организована кафедрой иностранных языков. В рамках секции были обсуждены вопросы использования



новых образовательных технологий для формирования профессиональных иноязычных компетенций студентов и аспирантов ФГУ.

М.И. Вершинина, к.филол.н., доцент кафедры иностранных языков представила методiku планирования занятий с использованием подхода «Test-Teach-Test», выявила его специфику, преимущества и ограничения в обучении английскому языку студентов ФГУ.

Д.В. Герасименко, к.филол.н., доцент рассмотрела особенности эффективной коммуникации, включающие умение логично и выразительно представлять свою точку зрения, выстраивать диалог с собеседником. Была подчеркнута значимость осуществления успешного коммуникативного акта в современном языковом пространстве, приведены примеры упражнений для развития навыков слушать и слышать собеседника.

В докладе доцента кафедры, к.с.н. Р.А. Депенян представлен анализ определенных вербальных и невербальных аспектов, которые необходимо учитывать в мультикультурной среде. Автор на интересных примерах показала эффективность таких приемов невербальной коммуникации как кенезика, оккулезика, проксемика, хептика, хронемика; раскрыла значение термина «спасение репутации» и важность «публичного извинения» для определенных культур и народов.

Доклад к.и.н., доцента кафедры Е.С. Лиозновой был посвящен одному из современных эффективных способов организации как очного, смешанного, так и дистанционного обучения иностранному языку. Была раскрыта структура веб-квеста (инновационного метода обучения иностранному языку), его цель, ход выполнения, критерии оценивания и планируемый результат.

С.А. Макарова, к.филол.н., ассистент кафедры свое выступление посвятила опыту применения ролевых игр как средства реализации коммуникативного подхода для вовлечения студентов ФГУ в процесс презентации докладов одногруппниками на практических занятиях по английскому языку.

Л.А. Машкова, к.филол.н., старший преподаватель кафедры в сообщении «Использование аутентичных выступлений государственных деятелей для формирования профессиональной языковой компетентности студентов факультета государственного управления» представила свой опыт работы на практических занятиях по английскому языку.

В.В. Самуненкова, к.филол.н., доцент кафедры ознакомила присутствующих с тематикой инновационных подходов к обучению студентов 1–2 курса бакалавриата направления «Управление персоналом». Была показана методика применения традиционно-

го подхода к обучению языку специальности (текстоцентрированность, отработка четырех видов речевой деятельности и пр.) с использованием современных информационно-коммуникационных технологий (инфографики, интерактивных презентаций, QR кодов) и искусственного интеллекта.

В докладе к.пед.н. О.М. Толстых был показан положительный опыт организации и эффективного использования цифрового учебного пространства на практических занятиях по английскому языку, даны рекомендации по стимулированию интереса студентов к выполнению домашних заданий и получению новых знаний в области иноязычного образования.

С.М. Кашук, д.пед.н., заведующая кафедрой иностранных языков рассмотрела дидактический потенциал искусственного интеллекта и познакомила участников с авторским опытом интеграции чата GPT в систему иноязычного образования студентов и аспирантов ФГУ. В рамках выступления был сделан вывод о преимуществах опоры на собственные знания, а не на искусственный интеллект при получении высшего образования.

**Секция 9: «Кибернетическая экономика как альтернатива рыночной экономике»** была организована кафедрой стратегического планирования и экономической политики. Руководитель секции — заведующая кафедрой стратегического планирования и экономической политики, д.э.н., профессор Е.Н. Ведута определила кибернетическую экономику как глобальный проект России и альтернативу рыночной экономике, раскрыла научную деятельность, нацеленную на решение задач экономики на основе внедрения динамической модели межотраслевого баланса (МОБ). Модератор секции к.э.н., доцент кафедры Н.Р. Аракелян рассмотрела вопросы взаимодействия бизнеса, государства и общества в новых геоэкономических условиях и, следуя критерию истинности знаний, указала на бескомпромиссность к антинаучным направлениям экономической мысли, ведущим к эскалации кризисного развития мира.

Руководители Международного общественного фонда содействия экономическому развитию имени Н.К. Байбакова В.М. Серов и А.С. Ромашин определили стратегическое планирование как основу системного подхода к преодолению вызовов и угроз в экономической сфере. Эксперт Центра военно-дипломатического анализа и оценок Лиги военных дипломатов Научно-исследовательского центра проблем национальной безопасности, к.в.н., доцент, член-корреспондент Академии военных наук А.А. Бартош рассмотрел кибернетическую экономику как решающий фактор развития страны в условиях мировой гибридной войны. Генеральный секретарь

Европейского института политических, экономических и социальных исследований М. Ричери (Италия) определил реальный путь БРИКС в сторону изменения мирового порядка и отметил, что передовое мировое сообщество заинтересовано в бескризисном развитии. Генеральный директор Череповецкого литейно-механического завода, советник мэра г. Череповец, член Президиума Ассоциации «Машиностроительные предприятия Вологодской области» В.Н. Боглаев представил стратегию и тактику внедрения элементов кибернетической экономики в промышленность. Д.в.н., член-корреспондент и вице-президент по информационной политике Российской академии ракетных и артиллерийских наук К.В. Сивков определил стратегическое планирование экономики как необходимый инструмент развития страны и национальной безопасности. Помощник Руководителя Администрации Президента РФ, председатель комитета по содействию модернизации и технологическому развитию экономики Торгово-промышленной палаты РФ Е.В. Попова обосновала необходимость стратегического планирования в условиях военного времени. Депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ Д.А. Парфенов раскрыл предпосылки для перехода от корпоративной модели управления экономикой к социально ориентированной модели, который возможен в результате действия объективно существующих в обществе противоречий. Директор Центра ибероамериканских программ МГЛУ Я.А. Бурлай выразил альтернативное мнение с учетом превращения СССР в сверхдержаву и его фиаско. Президент China UWEE Group, приглашенный профессор Шаньдунского университета Ян Фей (КНР) показал возможности и проблемы совместного развития евразийских транснациональных предприятий, предложил развить эту тему на международной конференции в КНР. Генеральный директор Международного научно-исследовательского института проблем управления (МНИИПУ), д.э.н., профессор А.И. Агеев проанализировал «ядра и пустоты» в государственном управлении. Депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ, д.э.н., профессор Н.В. Новичков осветил проблематику цифрового Госплана. А.О. Гурдус и А.В. Пастухов раскрыли наиболее значимые аспекты геополитики в киберпространстве. Д.э.н. декан факультета управления МНИИПУ Ю.И. Грибанов озвучил динамическую модель управления. Представители АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-МЗСМ» Р.Р. Улимаев, В.А. Рефлов и А.А. Кудряшов показали преимущества цифровых инструментов операционного и долгосрочного управления бизнесом. Заместитель руководителя АНО «Научная школа стратегического планирования Н.И. Ведуты» Т.Ю. Валяева

раскрыла проблемы низкоуглеродной энергетики и энергосбережения на практике. Доцент НИУ «Высшая школа экономики», вице-президент РОДК Общероссийская общественная организация «Общество дружбы с Кубой» Н.Ю. Бычкова осветила проблематику выхода СЭС на траекторию устойчивого экономического роста в условиях гибридной войны. Устойчивый рост от компании до муниципалитета, региона, государства зависит от людей. Квинтэссенцию сознания как кибернетико-экономической категории, представляет состояние сознания руководителя. В условиях гибридной войны, манипуляций, информационных атак решающее значение приобретает устойчивость его сознания для безопасности населения и гарантированного достижения поставленных политических целей. Сотрудник АНО «Научная школа стратегического планирования Н.И. Ведуты» Ю.В. Харитонов проанализировал проекты создания кибернетической модели экономики.

Индийский продюсер, член ассоциации кинопродюсеров Индии, постоянный консультант кинофестиваля в Мумбаи, представитель неправительственной организации при ООН П. Шарма охарактеризовал глобальный тренд в развитии мировой экономики. Он убежден, что в кибернетической экономике как альтернативе рыночной экономике заинтересованы многие страны и пригласил организаторов секции принять участие в африканской международной конференции.

Заместитель декана ФГУ МГУ по общим вопросам, к.т.н. П.Е. Кондрашов рассмотрел проблему трансформации образования в новых геоэкономических условиях. Заместитель генерального директора ООО «НЭКСТ» О.А. Ряполов обратил внимание на роль Центрального банка в экономической кибернетике. К.э.н., доцент ВАВТ, заместитель руководителя Центра госрегулирования, инвестиционного и институционального развития Минэкономразвития РФ С.Н. Наумов раскрыл особенности формирования методологии сравнительной оценки эффективности инструментов реализации государственных программ и национальных проектов.

Заместитель генерального директора ООО «Люкс Ритейл» Н.О. Волкова показала влияние экономического кризиса на трансформацию управления государственными корпорациями. Управляющий директор по инвестициям УК «Промсвязь» Н.В. Рясков раскрыл роль инвестиций в структурной перестройке российской экономики. Заместитель Торгового представителя Торгового представительства Российской Федерации в Индии Е.В. Грива рассмотрел современные тренды торгово-экономического сотрудничества России и Индии в новой политической конфигурации.

Исполнительный директор по инвестиционному консультированию Сбербанка В.Ю. Комаров осветил вопросы модернизации государственного управления по становлению обновленной структуры отечественной промышленности, сформулировал предложения по реализации мер, направленных на модернизацию государственными преобразованиями промышленности Российской Федерации. Генеральный директор ООО «ИНСАЙТ-ФИТНЕС» Р.А. Салахов определил проблемы цифровой трансформации в экономической сфере, показал роль кибернетики в этом процессе. Заместитель директора по международным делам АНО «Научная школа стратегического планирования Н.И. Ведуты» Р. Лесли (Великобритания) раскрыл положение малого бизнеса в новом мировом порядке.

Доцент кафедры, к.э.н. Л.К. Матвеева показала влияние кибернетического подхода в экономике на развитие промышленности и проанализировала динамику основных показателей результатов работы промышленности в СССР от начала периода индустриализации до 1990 г. и российской промышленности с периода перехода к рыночной экономике.

Доцент кафедры, к.э.н. Т.Н. Джакубова выразила мнение, что развитый интерфейс и легкость использования информационных технологий зачастую создает иллюзию знания предметной области. Необходимым условием эффективного использования информационных технологий является достаточно глубокое знание предметной области.

Доцент кафедры, к.э.н. В.Ю. Фомушкин высказал мнение, что проведение СВО и последовавшие санкции привели к необходимости структурных реформ экономики, в которых акцент будет сделан на локализацию жизненно важных производств для обеспечения устойчивой экономической безопасности Российской Федерации.

Доцент кафедры, к.э.н. М.Л. Симановская показала особенности маркетинга цифровых экосистем бизнеса: экосистема бизнеса — новая бизнес-модель многоотраслевой крупной компании, характеризующейся эффективным взаимодействием сторон через единую цифровую платформу. Ассистент кафедры А.Э. Аракелян выступил с докладом «Кибернетическая оценка проектов в государственном секторе: внедрение цифрового рубля». Исполнительный вице-председатель Союза китайских учащихся в Российской Федерации Гао Муян представил доклад на тему: «Альтернативная стратегия экономического обеспечения безопасности: ГАС «Управление»». Аспирант Г.А. Ерицян рассмотрел кибернетическую парадигму обеспечения экономической безопасности. Аспирант

Ю.А. Темичев проанализировал использование цифровых технологий в управлении экономикой.

В заседании секции приняли участие представители российской науки, бизнеса, политики, а также ученые и практики из Индии, КНР, Италии. Участники пришли к выводу, что мировая экономика проходит период рецессии, выхода из которой через американский подход «управления хаосом» не существует. В дискуссиях были представлены серьезные аргументы в пользу кибернетической экономики, основанной на алгоритмах модели МОБ — применение модели в качестве ядра кибернетической экономики способно вывести экономику России на новую траекторию развития, не замыкающуюся только на максимизации прибыли, а работающую в интересах людей. По итогам работы секции было принято решение составить резолюцию, в которой определить ключевые проблемы трансформации системы глобальной экономики с использованием цифровых технологий и предложить пути их разрешения.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Кудина Марианна Валерьевна — доктор экономических наук, профессор, заместитель декана по научной работе, зав. кафедрой экономики инновационного развития, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Kudina@spa.msu.ru

Ишеков Константин Анатольевич — доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры правовых основ управления, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Ishekov@spa.msu.ru

Соболев Сергей Андреевич — сотрудник научного отдела, стажер-исследователь кафедры экономики инновационного развития, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: SobolevSA@spa.msu.ru

### **ABOUT THE AUTHORS:**

Kudina M. — DSc, Professor, Deputy Dean for Research, Head of the Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Kudina@spa.msu.ru

Ishekov K. — DSc, Associate Professor, Head of Scientific Department, Associate Professor, Department of Legal Basis of Management, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: Ishekov@spa.msu.ru

Sobolev S. — Research Associate, Research Intern at the Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: SobolevSA@spa.msu.ru

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-191-214

## КАФЕДРЕ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ 25 ЛЕТ: ПОСТЪЮБИЛЕЙНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ

**Д.С. Клементьев**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
klementyev@spa.msu.ru

**Л.Г. Судас**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация  
sudas@spa.msu.ru

**Аннотация.** Статья приурочена к 30-летию факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова и подводит итог 25-летнему периоду работы кафедры социологии управления. Однако кафедра имеет свою, более длинную историю, уходящую в так называемый «постсталинский» период, когда начались масштабные исторические изменения в образовании и науке. В этой истории «прожитое время измеряется формациями», смена которых происходила с ошеломляющей быстротой — во временных границах одного поколения в науке, на долю которого выпала задача осмыслить происходящие перемены, концептуализировать их в определенных дисциплинарных рамках и в то же время обеспечить непрерывный учебный процесс и воспроизводство научно-педагогических кадров. Эти точки перелома и являются предметом нашего воспоминания-исследования.

**Ключевые слова:** общественные науки, научный коммунизм, идеология, партийное руководство, социология, социология управления.

**Для цитирования:** Клементьев Д.С., Судас Л.Г. Кафедре социологии управления 25 лет: постъюбилейные размышления // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 1. С. 191–214.

**Дата поступления в редакцию:** 15.01.2024.

## THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT SOCIOLOGY IS 25 YEARS OLD: ANNIVERSARY REFLECTIONS

**Klementyev D.S.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
klementyev@spa.msu.ru

**Sudas L.G.**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
sudas@spa.msu.ru

**Abstract.** The article is dedicated to the 30th anniversary of the Faculty of Public Administration of Lomonosov Moscow State University and sums up the 25-year period of work of the Department of Management Sociology. However, the department has its own, longer history, going back to the so-called “post-Stalin” period, when large-scale historical changes in education and science began. In this story, “the time spent is measured by formations”, the change of which took place with stunning rapidity — within the time limits of one generation in science, which had the task of comprehending the changes taking place, conceptualizing them within a certain disciplinary framework and at the same time ensuring a continuous educational process and reproduction of scientific and pedagogical personnel. It is precisely such tipping points that will become the subject of our research memoir.

**Key words:** social sciences, scientific communism, ideology, party leadership, sociology, sociology of management.

**For citation:** *Klementyev D.S., Sudas L.G.* The Department of Management Sociology is 25 years old: anniversary reflections // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 1. P. 191–214.

**Received:** 15.01.2024.

Кафедра социологии управления была создана в 1996 г. решением Ученого Совета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. Это была первая в России кафедра социологии управления, которая прокладывала путь для нового научного направления и новой учебной дисциплины в стране. И этот факт долго оставался и остается поныне предметом гордости коллектива кафедры.

**У истоков. Эпоха научного коммунизма**

Кафедра социологии управления «выросла» из кафедры научного коммунизма естественных факультетов КОУ. Сейчас эти



структуры и аббревиатуры подзабыты, а студентам и аспирантам, и даже нашим молодым коллегам, скорее всего, не знакомы вовсе. Поэтому сначала мы бросим ретроспективный взгляд на не столь далекое, но уже требующее разъяснения прошлое, что позволит посмотреть на историю кафедры в ином измерении.

Наша кафедра была учреждена в 1969 г. как общеуниверситетская кафедра научного коммунизма для факультетов естественных наук. Так что на самом деле сейчас (в 2024 г.) ей исполняется 55 лет. Тогда, в конце 1950-х — 1960-е гг., происходило становление системы общественных наук — как образовательных дисциплин в системе советского высшего образования и как академических научных направлений и дисциплин<sup>1</sup>. С 1956 г. эта система включала в себя историю КПСС, марксистско-ленинскую философию (диалектический и исторический материализм), политическую экономию капитализма и социализма. В 1963/1964 учебном году был введен, как обязательный для всех вузов СССР, еще один курс — «Основы научного коммунизма», который завершал всю конструкцию. Эти дисциплины изучали студенты всех вузов с первого по пятый курс. С 1974/1975 учебного года они сдавали государственный экзамен по научному коммунизму.

В Московском университете в этот период кафедры, созданные для преподавания общественных дисциплин, были объединены в общую структуру — КОН (кафедры общественных наук) и специализировались на преподавании своих дисциплин на естественных и гуманитарных факультетах. Наша кафедра создавалась как кафедра научного коммунизма естественных факультетов в паре с кафедрой научного коммунизма гуманитарных факультетов для обеспечения преподавания научного коммунизма на всех факультетах МГУ имени М.В. Ломоносова. В таком качестве кафедра существовала до 1989 года.

Исторический контекст, в котором происходило формирование всей системы преподавания общественных наук в стране и, в частности, становление нашей кафедры как кафедры научного коммунизма, определялся XX съездом КПСС (1956 г.), «хрущевской оттепелью», XXII партсъездом (1961 г.), принявшим Третью программу партии и утвердившим новый Устав КПСС и Моральный кодекс строителя коммунизма. В новой Программе КПСС были

---

<sup>1</sup> До этого времени, начиная с 1938 г., практика преподавания философии в СССР была организована в соответствии с Постановлением ЦК ВКП(б) от 14 ноября 1938 г. «О постановке партийной пропаганды в связи с выпуском “Краткого курса истории ВКП(б)”».

прямо заявлены новые стратегические приоритеты общественного развития — формирование нового человека и построение коммунизма.

Вся государственная идеологическая система разворачивалась в этом направлении. Вот как описывает контекст этого разворота, в котором потребовались новые общественные науки, изменялась их роль и значимость, М.Ю. Немцев, автор одной из немногочисленных статей об эпохе научного коммунизма. «В период “оттепели” происходит становление позднего советского общества... Это был переход от репрессивного (сталинского) к дисциплинарному обществу, в котором на место жесткого и часто избыточно насильственного принуждения приходят более “тонкие” методы управления через нормализацию повседневной жизни и формирование “коммунистических” ценностных представлений и жизненных приоритетов»<sup>2</sup>.

Одним из эффектов этого поворота и в то же время важнейшим инструментом решения поставленных задач стало формирование комплекса общественных дисциплин в высшей школе. Они наделялись особым функционалом в обеспечении новых форм и способов контроля — идеологическим, пропагандистским, но в то же время и экспертным.

Все происходящие изменения, рассчитанные надолго, получали идеологическое и правовое обоснование. Принимались важнейшие государственные и партийные документы, создавалась мощная инфраструктура.

Ключевым для становления системы преподавания общественных наук был Приказ Министра высшего и среднего специального образования СССР № 214 «О введении преподавания в вузах СССР курса основ научного коммунизма» от 27 июня 1963 г. В нем говорилось, что задачей высшей и средней специальной школы является подготовка высококвалифицированных специалистов для народного хозяйства, науки и культуры, формирование у них марксистско-ленинского мировоззрения и коммунистической сознательности, воспитание высоких гражданских качеств<sup>3</sup>. Еще одним значимым документом, определившим функционал общественных наук, стало Постановление ЦК КПСС «О мерах по дальнейшему развитию общественных наук и повышению их роли в коммунистическом

---

<sup>2</sup> Немцев М.Ю. К истории советской академической дисциплины «Основы научного коммунизма» // Идеи и Идеалы № 1 (27). Т. 1. 2016. С. 25.

<sup>3</sup> Приказ министра ВССО СССР № 214 «О введении в вузах СССР курса основ научного коммунизма» от 27 июня 1963 г. // Бюллетень Министерства высшего и среднего специального образования СССР. 1963. № 8.

строительстве»<sup>4</sup>. Формирование системы общественных наук стало важным шагом в направлении наращивания идеологической нагрузки и идеологического потенциала советской высшей школы.

Помимо введения вузовского учебного курса «Основы научного коммунизма» и создания кафедр научного коммунизма в вузах в Институте философии Академии наук также появился сектор, а затем отдел научного коммунизма. Научный коммунизм стал академической научной дисциплиной.

Для запуска нового курса, а в дальнейшем и для его поддержания, в последующие десятилетия интенсивно работала вся идеологическая вертикаль. Прежде всего — высшие партийные органы и ведущие идеологи государства: в 1950–1970-е гг. — М.А. Сулов — член Президиума ЦК КПСС и Л.Ф. Ильичев — зав. отделом агитации и пропаганды ЦК КПСС; в 1980-е гг. — Н.А. Яковлев и Е.К. Лигачев, которые в ЦК КПСС курировали гуманитарную сферу. Между ними велась постоянная, выходящая и в публичную сферу полемика, шла острая борьба по вопросу введения научного коммунизма, позже — социологии, а также по другим вопросам, связанным со становлением, а в дальнейшем с развитием системы общественных наук в высшей школе. С самого верха этой вертикали спускались установочные партийные идеологические документы, основанные на решениях очередных съездов КПСС, где формулировались стратегические задачи на следующее пятилетие (периодичность съездов), пленумов ЦК КПСС, где принимались важнейшие решения, в том числе и в сфере науки и образования. Преподаватели кафедр общественных наук стали номенклатурой партийных органов, т.е. их назначение утверждалось соответствующим партийным органом (парткомом, райкомом, горкомом и т.д.).

Министерство высшего и среднего специального образования — следующий этаж в этой иерархической структуре — занималось непосредственно подготовкой к началу преподавания в вузах самостоятельного курса основ научного коммунизма: разрабатывалась программа курса, готовились учебники, определялись содержательные рамки курса, разрабатывались его методологические основы. К этой работе были подключены институты Академии наук СССР (Институт философии, Институт истории и др.), Академия общественных наук при ЦК КПСС.

В самом низу этой сложной конструкции находились вузовские кафедры общественных наук, куда рассылались для обсуждения

---

<sup>4</sup> О мерах по дальнейшему развитию общественных наук и повышению их роли в коммунистическом строительстве. Постановление ЦК КПСС 2 июня 1967 г. // Коммунист. 1967. № 13. С. 3–7.

подготовленные специальными министерскими комиссиями программы. Начиная с февраля 1962 г. заведующих кафедрами общественных наук стали регулярно собирать на Всесоюзное совещание, где они обсуждали задачи кафедр общественных наук и получали непосредственные указания от руководящих партийных и государственных инстанций.

Таким образом, комплекс общественных дисциплин, формирующийся в высшей школе, был тесно и открыто связан с государственной идеологией и провозглашенной целью формирования нового человека — «строителя коммунизма» и ему отводилась важнейшая роль в достижении этой цели.

### **История в лицах. Заведующие кафедрами**

Кем были люди, находившиеся «в самом низу» этой сложной конструкции? Люди, прошедшие этот и последующие этапы трансформации общественных наук в стране? Они были разными, но взгляд снизу, с уровня кафедры, открывает особую и очень похожую картину в судьбах заведующих кафедрами научного коммунизма (в доступном нам диапазоне). Среди заведующих кафедрами научного коммунизма, занимающих в идеологической вертикали не последнее по ответственности место, не было случайных людей. И эти люди не покидали кафедру, коллектив, а вместе со своей кафедрой вступали в очередной этап продолжающейся трансформации общественных наук в отечественной высшей школе.

Первая в стране кафедра научного коммунизма, а затем и отделение научного коммунизма были созданы на философском факультете МГУ в 1962 г. На протяжении 30 лет заведовал кафедрой и отделением научного коммунизма философского факультета доктор философских наук, профессор, заслуженный профессор МГУ Александр Митрофанович Ковалев (1923–2010). В 1989 г. на основе отделения научного коммунизма (переименованного к тому времени в отделение социально-политических наук) был создан социологический факультет. В Ленинградском государственном университете общеуниверситетская кафедра научного коммунизма существовала на философском факультете тоже тридцать лет — с 1962 по 1992 г. Руководил кафедрой так же все эти годы Акат Калистратович Белых, доктор философских наук, профессор, первый и единственный заведующий кафедрой научного коммунизма.

В МГУ КОН, включавший в себя блок общественных дисциплин, был автономным общеуниверситетским, а не факультетским образованием. В связи с этим проблема кадров стояла очень остро. Костяк кафедры научного коммунизма составили философы.

Первым заведующим и создателем кафедры научного коммунизма естественных факультетов МГУ с 1969 по 1971 гг. был кандидат философских наук доцент Николай Сергеевич Шишкин (1922–1971) — ветеран войны, выпускник философского факультета МГУ, с 1947 по 1949 гг. секретарь комитета ВЛКСМ МГУ, с 1950 г. по 1952 г. — председатель Объединенного профсоюзного комитета МГУ. В середине 1960-х гг. он работал заместителем начальника Управления преподавания общественных наук в Министерстве высшего и среднего специального образования СССР. В 1969 г. вернулся в Московский университет и возглавил вновь создаваемую общеуниверситетскую кафедру научного коммунизма для факультетов естественных наук.

С 1971 по 1989 гг., почти двадцать лет, кафедрой руководил доктор философских наук профессор Серафим Иванович Никишов (1915–1989). Имя Серафима Ивановича навсегда вписано в историю кафедры. В его биографии была и служба в армии, и партийная работа, и госслужба (1959–1965 гг.) в должности замминистра высшего и среднего специального образования РСФСР. В истории кафедры он оставил неизгладимый след — как руководитель, как ученый, как Человек! Старшее поколение преподавателей, заставшее Серафима Ивановича, до сих пор вспоминает его с неизменным теплом и уважением.

Ответственные, не случайные люди, люди с безупречной репутацией, имеющие, с одной стороны, фундаментальное университетское образование и ученые степени, с другой — богатый и разнообразный жизненный опыт, в том числе опыт общественной и государственной деятельности, в соответствии с требованием времени взяли на себя нелегкий груз лидерства в решении поставленной важнейшей государственной задачи.

### **Крушение научного коммунизма**

В нашей научной литературе крушение научного коммунизма, да и всего марксизма-ленинизма обсуждается не так часто. Однако следует отметить, что интерес к этой теме постепенно нарастает<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Укажем немногие публикации по этой теме. *Немцев М.Ю.* К истории советской академической дисциплины «Основы научного коммунизма» // *Идеи и Идеалы* № 1 (27). Т. 1. 2016; *Соколов Е.Г.* Историко-философский гротеск/нонсенс: научный коммунизм // *Философия истории философии.* 2022. Т. 3. С. 401–423. С. 409; *Соколов Е.Г.* Возвышенная теология заката Советской империи. Акат Калистратович Белых // *Дискурс.* 2020. № 6. С. 20–36; *Малинкин А.Н.* О природе пустоты, возникшей на месте марксизма-ленинизма с начала 1990-х годов. Исследование по социологии знания // *Социологический журнал.* 2019. Т. 25. № 3. С. 26–45;

Расстояние, с которого видится это «большое» событие, увеличивается, а вместе с ним — возможность его лучше рассмотреть.

Е.Г. Соколов, предлагая опереться на понимание идеологии Д. де Траси как «иллюзорное представление о реальности, вызванное данной реальностью и включенное в нее»<sup>6</sup>, называет научный коммунизм «чистой идеологией позднесоветской эпохи» и даже «возвышенной теологией заката советской Империи». «Разумеется, научный коммунизм — явление идеологического порядка: чистая идеология позднесоветской эпохи. Но ничего дурного или уничижительного в этом нет. Да, это — один из инструментов манипуляции, используемых властью, посредством которого (как предполагалось) будет происходить настройка сознания. Однако в любой социокультурной системе и прошлого, и настоящего власть не безучастна и не нейтральна к процедурам, посредством которых происходит репродукция и наладка «антропологического субстрата», равно как и поддержание его в «надлежащем (рабочем) состоянии». Она, власть, определяет характеристики «антропологического канона», следит за его соблюдением, применяет репрессивные меры по отношению к несогласным, используя весь доступный инструментарий для «надзора и наказания». В этом смысле научный коммунизм — одна из процедур или практик общей ментально-телесной пайдеветической дрессуры, едва ли не лучшая или самая успешная из когда-либо применяемых в истории, но также и вряд ли — самая позорная и антигуманная»<sup>7</sup>.

Достаточно быстро научный коммунизм и другие общественные науки оформились в целостную взаимосвязанную междисциплинарную систему (как раз КОИ в МГУ объединил их и организационно), в течение четверти века дававшую исчерпывающую картину мира выпускникам всех советских вузов. Е.Г. Соколов описывает логическую, терминологическую, концептуальную взаимосвязь общественных наук, сопровождающих, взаимодополняющих и легитимирующих друг друга, формируя целостное мировоззрение, мировидение человека, «вызванное данной реальностью и включенное в нее»<sup>8</sup>. Ни одна из этих дисциплин не могла существовать автономно — и не существовала. Именно поэтому этот (казалось бы) монолит, рухнул — сразу и целиком, поскольку утратил свою

---

Филиппов А.Ф.. Советская социология как полицейская наука // Политическая концептология. 2014. № 3. С. 91–105.

<sup>6</sup> Соколов Е.Г. Указ. соч. С. 401.

<sup>7</sup> Там же. С. 401–402.

<sup>8</sup> Там же. С. 408–409.

способность обеспечивать «репродукцию и наладку антропологического субстрата» в новой реальности, в которой он (этот субстрат) оказался. Монолитность общественных наук, которая была их достоинством, превратилась в их недостаток, более того — в критический фактор, который не оставил для них ни одного шанса на выживание в эпоху начавшихся общественных преобразований. Марксизм-ленинизм не был опровергнут научно, он был повержен, прежде всего политически и идеологически.

### **Что дальше?**

С началом перестройки (1985), отменой ведущей роли КПСС в развитии общества (1989), принятием поправок в Конституцию СССР о многопартийности (1990), распадом СССР (1991), началом рыночных реформ (1992), принятием Конституции Российской Федерации (1993) и конституционным запретом государственной идеологии (ст. 13) рухнули, лишившись своих опор в реальности, и идеологически нагруженные (и перегруженные) «общественные науки». Преподавание научного коммунизма в вузах было прекращено, госэкзамен по научному коммунизму упразднен. Идеологическая нагрузка высшей школы резко снизилась. Формирование марксистско-ленинского мировоззрения и коммунистической сознательности перестало быть главной задачей кафедр общественных наук.

Но в «деидеологизированном» обществе активно развивались параллельно два процесса — де- и реидеологизации. Происходили глубочайшие социальные изменения, принималась новая Конституция, развивалось законодательство. Все это компенсировало отсутствие официальной идеологии и давало возможность латентно направлять общественное развитие посредством вполне определенных /соответствующих характеру этих изменений идейно-ценностных ориентиров и приоритетов, т.е. идеологии. Идеологизация происходила через формирование других, отнюдь не коммунистических ценностных представлений и жизненных приоритетов.

В управленческих верхах России зрела мысль — провести люстрацию в отношении преподавателей общественных наук. Однако такое намерение так и не удалось реализовать. В МГУ существовал определенный научный и организационный ресурс, воспрепятствовавший этому плану, — Институт переподготовки и повышения квалификации преподавателей социальных и гуманитарных наук (ИППК), созданный в МГУ в 1949 г. В ИППК были разработаны новые программы и учебные планы по философии, экономике, истории, политологии социологии. И началась тяжелая работа.

Спасали многолетние фундаментальные наработки по общественным наукам, полученные в стенах Московского университета. Помогло и то, что в ИППК работали опытные и заинтересованные преподаватели, а также то, что в институте было много свободных ставок, что давало возможность приглашать значимых лекторов из Академии наук и других организаций.

За 10 лет (с 1992 по 2002 г.) удалось переподготовить более 4 тыс. преподавателей вузов России и стран СНГ по новым учебным планам в соответствии с реалиями происходивших в стране процессов. Руководил ИППК все эти годы доктор философских наук, профессор Д.С. Клементьев.

В Московском университете шел бурный процесс обновления сектора социальных и гуманитарных наук. В декабре 1995 г. было принято решение подвести некоторые итоги обновления гуманитарного сектора в Университете. Впервые без деканатов и указаний сверху собралась гуманитарная элита университета обсудить свои проблемы — масштабное и глубокое обновление гуманитарной сферы и кафедральной структуры. Выступая на этом совещании, ректор Московского университета академик Виктор Антонович Садовничий так охарактеризовал сложившуюся ситуацию на гуманитарных факультетах: «Общее количество кафедр (гуманитарного сектора) даже увеличилось со 130 до 151. 35 кафедр изменили свое название. Доля кафедр новых и частично новых составила 59%. Их учебные планы и научная проблематика обновились качественно. 61 кафедра — это кафедры классической гуманитарной науки, как существовали, так и продолжают существовать. Еще более показательным фактором, свидетельствующим о процессах изменений в гуманитарном секторе, является состав заведующих кафедрами. Он обновился на 79%»<sup>9</sup>.

Одним из самых острых вопросов была судьба кафедр общественных наук. Изменение общественно-политической ситуации в обществе и в Университете потребовало переориентации и самоопределения кафедр общественных наук. Подчеркнем, что вопрос этот решался достаточно демократично, с учетом мнений преподавательского состава, путем нескольких итераций к приемлемому для кафедр и руководства университета варианту. Сохранив свою кафедральную структуру и преподавательский состав, но пройдя при этом глубокую дисциплинарную трансформацию, КОИ был

---

<sup>9</sup> Вступительное слово ректора на совещании гуманитарных факультетов Московского Университета 26 декабря 1995 г. // В.А. Садовничий. Россия. Московский университет. Высшая школа. Статьи. Выступления. Интервью. М.: Московский Университет, 1995. С. 125.



последовательно преобразован в Центр социально-гуманитарного образования (ЦСГО) и далее приказом ректора МГУ в декабре 1993 г. — в Институт государственного управления и социальных исследований (ИГУиСИ) как нового структурного подразделения факультета. В 1994 г. прошел первый набор студентов.

Кафедра научного коммунизма естественных факультетов тоже начала свой непростой путь трансформации. С 1989 г. кафедра функционировала как кафедра социально-политических теорий естественных факультетов МГУ и продолжила образовательный процесс на естественных факультетах Университета. Возглавил кафедру доктор философских наук профессор Дмитрий Сергеевич Клементьев. Кафедре предстояло вписаться в новую структуру — ИГУиСИ. Направление дальнейшего развития кафедры было определено в 1996 г., после довольно продолжительных и острых дискуссий и при поддержке декана (2004–2010) Алексея Викторовича Сурина: кафедра социально-политических теорий естественных факультетов МГУ продолжила свой путь как первая в Московском университете и в стране кафедра социологии управления. В 2000 г. ИГУиСИ был преобразован в факультет государственного управления (ФГУ) МГУ имени М.В. Ломоносова и, соответственно, кафедра социологии управления стала структурным подразделением факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. Начался новый этап развития кафедры. Последующие 25 лет, с 1996 по 2022 г. на этом пути кафедру возглавлял доктор философских наук профессор Дмитрий Сергеевич Клементьев.

### **Социология как альтернатива**

К середине 1990-х гг. альтернатива научному коммунизму созрела. Одной из таких альтернатив стала социология. Кафедры научного коммунизма начали массово преобразовываться в кафедры социологии или политологии. Решение зависело от многих факторов, начиная от кадрового состава и предпочтений лидера коллектива до волевых решений руководства или уже сложившегося контекста преобразований.

В этот период в Университете на основе подразделений философского факультета с 1989 г. началась работа по организации социологического факультета. Его первым организатором был доктор философских наук профессор Борис Владимирович Князев, руководитель социологической лаборатории на философском факультете. После его смерти работу по созданию факультета возглавил доктор философских наук профессор Владимир Иванович Добреньков, в дальнейшем ставший деканом факультета.

Для кафедр научного коммунизма была еще одна альтернатива — политология, но это совсем другая и тоже очень интересная история, на которой мы останавливаться не будем. Таким путем пошла кафедра научного коммунизма гуманитарных факультетов КОН. Сейчас это кафедра политического анализа ФГУ. Пройденной ею (промежуточной) фазой самоопределения была социология политики. Первоначально заведующим кафедрой был доктор философских наук профессор Геннадий Анатольевич Белов, в дальнейшем кафедру возглавил доктор политических наук профессор Александр Иванович Соловьев. Факультет политологии появился гораздо позже — в 2008 г., на основе отделения политологии философского факультета, созданного в 1989 г.

Период институционализации социологии в нашей стране — это целая эпоха от хрущевской оттепели (XX съезда 1956 г.) до горбачевской перестройки (Постановление Политбюро ЦК КПСС 1988 г. «О повышении роли марксистско-ленинской социологии в решении узловых социальных проблем советского общества» считается актом ее официального признания). Эту эпоху еще называют социологическим ренессансом<sup>10</sup>. Далеко в историю мы заходить не будем, начнем с XX партсъезда.

Институционализация социологии проходила одновременно и параллельно с описанным процессом формирования системы преподавания общественных наук в высшей школе и трансформациями в Академии наук СССР, начиная со всё того же 1956 года. Эта совсем недавняя история, детально и с разных позиций описанная во множестве публикаций<sup>11</sup>, успела обрасти множеством мифов. Один из таких мифов — миф о социологии как «гонимой» властью науке и противостоящих этой власти социологах — героях-одиночках (обсуждение этого мифа в различных интерпретациях продолжается до сих пор и переходит из одной монографии в другую). Этот миф существенно упрощает реальную проблему взаимоотношений общественных наук и власти в нашей стране

---

<sup>10</sup> Такое название, на наш взгляд, не соответствует реальности. Ренессанса как возрождения отечественной социологии не случилось. Современная российская социология опиралась сначала на западные методы и технологии эмпирического исследования, а затем и на теоретические модели и методологию западной социологии, в том числе классической.

<sup>11</sup> *Осинов Г.В., Москвичев Л.Н.* Социология и власть (как это было на самом деле). М.: Экономика, 2008; *Осинов Г.В.* Возрождение социологической науки в России. М.: Экономическое образование, 2012; *Канто А.С.* Социологический ренессанс: о том, как на самом деле это было и как не было. М.: «У Никитских ворот», 2018; *Фирсов Б.М.* История советской социологии: 1950–1980-е годы. Очерки. СПб.: ЕУСП. 2012.

и не способствует ее пониманию. Даже самый беглый взгляд на историю становления двух, казалось бы, принципиально различных и традиционно противопоставляемых друг другу учебных и научных дисциплин (научного коммунизма и социологии) этот миф опровергает. Все основные шаги в процессе институционализации обеих дисциплин были предприняты по инициативе или при поддержке государственного и партийного руководства. Они инициировались и практически реализовывались на основе соответствующих официальных документов — постановлений Политбюро ЦК КПСС, приказов министра высшего и среднего специального образования и т.п. — и при организационной поддержке партийного руководства самого высокого уровня. Важно подчеркнуть, что каждый такой шаг сопровождался острой полемикой как в партийных органах, так и в научном сообществе, постоянной борьбой сторонников и противников, в которой немаловажную роль играли личные качества участников с той и другой стороны и их позиции. Общественные науки находятся на пересечении власти и науки, и это не только предоставляет огромные ресурсы, но и порождает неизбежные издержки.

Первые шаги по институционализации социологии были направлены в сторону мирового социологического сообщества, которое в эти годы заметно активизировалось, а его регулярные конгрессы стали одной из интересных площадок для международных дискуссий в социальных науках<sup>12</sup>. Вряд ли научный коммунизм мог стать основой коммуникаций отечественного и мирового научного сообщества. В 1956 г. советская делегация приняла участие в III Всемирном социологическом конгрессе в Голландии и участвовала во всех последующих конгрессах. В сентябре 1957 г. в Москве было организовано Международное совещание социологов по вопросу о мирном сосуществовании. В феврале 1958 г. была учреждена Советская социологическая ассоциация. СССР сразу же вступил во Всемирную социологическую ассоциацию. В составе делегаций (список был согласован с партийным руководством страны) не было «профессиональных» социологов. В разные годы их возглавляли — вице-президент Академии наук СССР академик А.В. Румянцев, директор Института философии Академии наук СССР академик П.Н. Федосеев, председатель Советской социологической ассоциации, ректор Академии общественных наук при ЦК КПСС академик Ю.Н. Францев. Именно развитие международных свя-

---

<sup>12</sup> Тощенко Ж.Т. Социология возрождалась в нашей стране сначала как политическая витрина // Социологический журнал. 2007. № 4. С. 167.

зей ускорило процесс институционализации социологии в СССР. К началу 1960-х, после IV Всемирного социологического конгресса (1959 г.), была разработана и начала активно реализовываться программа развития социологической науки в СССР.

В течение одного года (1960) были предприняты важнейшие шаги. Создан сектор новых форм труда и занятости в Институте философии АН СССР. В Московском государственном университете на философском факультете была создана межкафедральная социологическая лаборатория. В дальнейшем (в 1969 г.) открыта кафедра методологии конкретных социальных исследований и далее на базе лаборатории и кафедры на философском факультете открыто отделение прикладной социологии. Но впереди был еще длинный путь. Прошло целых 20 лет до 6 июня 1989 г., когда ректор МГУ академик Н.А. Логунов подписал приказ № 500 об организации в МГУ социологического факультета. Ожидания создания факультета научного коммунизма в МГУ не оправдались. Была создана социологическая лаборатория и при философском факультете Ленинградского государственного университета. Именно здесь уже в 1961–1964 гг. было проведено первое в СССР эмпирическое социологическое исследование «Превращение труда в первую жизненную потребность». В Академии общественных наук при ЦК КПСС была создана лаборатория социологических исследований, которая стала частью кафедры научного коммунизма.

В 1960-е гг. организационные трансформации продолжались, продвигая социологию на все уровни системы науки и образования — пока больше науки, чем образования. В 1966 г. в Академии наук СССР был создан научный Совет по проблемам конкретных социальных исследований. Сектор новых форм труда и быта Института философии Академии наук был преобразован (в 1966 г.) в отдел социологических исследований и далее (в 1968 г.) на базе этого отдела был организован самостоятельный социологический институт — Институт конкретных социальных исследований, решение об учреждении которого считается официальным утверждением социологии в СССР как отдельной и самостоятельной научной дисциплины<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Этот процесс хорошо задокументирован и описан, что позволяет оценить роль и значение в организации социологического института официальных инстанций и органов, конкретных лиц как из научного сообщества, так и из партийного аппарата, понять существовавший механизм принятия решений подобного уровня, особенности действовавшей модели взаимодействия власти и общественных наук. Предложение о создании Института конкретных социальных исследований на базе отдела конкретных социологических исследований и утверждении его директора было внесено руководством АН СССР (президент АН

Созданием ИКСИ фактически была «выдана лицензия» на конкретные социологические исследования и формирование инфраструктуры эмпирических социальных исследований. Они охватили различные производственные структуры (родилась так называемая «заводская социология»), создавались специализированные отраслевые лаборатории и центры, деятельность которых носила инструментальный характер и была ориентирована в первую очередь на решение «социальных проблем» в трудовом секторе.

Однако уже в начале 1970-х изменяются ожидания от социологии. В 1972 г. Президиумом АН СССР перед ИКСИ была поставлена задача наряду с развертыванием эмпирических исследований вести разработку теоретических и методологических проблем социологии, а также осуществлять критику буржуазных и реформистских социологических концепций. Социология перестала ограничивать себя эмпирическими исследованиями, ее функционал стал нарастать, не только теоретический, но идеологический, мировоззренческий. Эмпиризм социологических исследований стал считаться не достоинством, а недостатком. Вектор развития социологии был перенаправлен в сторону теоретических и методологических разработок.

Этот поворот сопровождался соответствующими институциональными изменениями, в той ситуации приобретающими символический характер. Институт конкретных социальных исследований в 1976 г. был преобразован (именно преобразован, а не просто переименован) — в Институт социологических исследований, а в 1988 г. — в Институт социологии. С 2017 г. — это Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук (ФНИСЦ РАН). В 1991 г. на базе научных структур Института социологии был создан отдельный академический Институт социально-политических исследований (ИСПИ). В 1974 г. стал издаваться журнал Института социологии АН СССР «Социологические исследования», а с 1994 г. — «Социологический журнал».

Вторая волна институционализации социологии началась с Постановления Политбюро ЦК КПСС от 7 июня 1988 г. «О повышении роли марксистско-ленинской социологии в решении узловых социальных проблем советского общества». Социология (хотя в Постановлении она определяется как марксистско-ленинская) — здесь самостоятельная общественная наука, со своей теорией, методоло-

---

СССР академик М.В. Келдыш) в ЦК КПСС, поддержано отделом науки и учебных заведений ЦК КПСС, решение по этому вопросу было принято Секретариатом ЦК и утверждено на заседании Политбюро ЦК КПСС 22 мая 1968 г.

гией и методикой прикладных (социологических) исследований. Основная задача состоит в том, чтобы институционализировать эту науку в советском (тогда еще) обществе и государстве, найти для нее место и использовать ее потенциал в решении стоящих перед обществом проблем, в практике управления общественными процессами.

В 1988 г. в соответствии с приказом Государственного комитета СССР по народному образованию «О формировании системы подготовки социологических кадров в стране» произошли серьезные изменения в высшей школе. Название специальности «прикладная социология» было изменено на «социология». Одобрено решение 13 вузов страны об организации в 1988–1989 гг. социологических факультетов и отделений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов. Увеличен прием по специальности «социология» в аспирантуру и докторантуру с 1989 г. Потребность в специалистах с высшим образованием по специальности «социология» была определена в количестве около 1 тыс. чел. ежегодно. Была утверждена новая номенклатура специальностей научных работников, в которой вместо специальности «прикладная социология» выделялась новая отрасль — социологические науки, с соответствующими группами специальностей.

Таким образом, к концу 1980-х гг. социология приобрела статус самостоятельной научной специальности и учебной дисциплины. Мы не будем здесь вспоминать продолжительные и острые дискуссии относительно соотношения социологии с историческим материализмом и научным коммунизмом, определения ее места. Эти дискуссии прекратились сами собой, поскольку потеряли свой предмет и смысл. Однако необходимость их продолжить, осмыслить произошедшее появляется вновь, уже в современном контексте.

### **Трудный путь в социологию**

В этом бурлящем потоке изменений проходила дальнейшая трансформация нашей кафедры. Кафедральные «эпохи» сменяли друг друга — не опережая события, но и не отставая от требований времени, от появлявшихся новых возможностей. Научный коммунизм — (1969–1989 гг.), социально-политические теории — (1989–1996 гг.), с 1996 г. — по настоящее время — социология, социология управления.

К социологии подходили постепенно — через прикладные исследования, необходимость которых ощущалась все острее. Преподаватели и аспиранты кафедры, еще до выбора социологической

траектории ее дальнейшего развития, участвовали в работе социологической лаборатории на философском факультете. В 1991 г. при кафедре была создана лаборатория управления социально-экономическими процессами. Руководил лабораторией заведующий кафедрой проф. Д.С. Клементьев.

Большинство преподавателей кафедры были выпускниками философского факультета МГУ разных лет и, наверное, это позволило преодолеть те огромные трудности, которые были связаны с двукратным дисциплинарным перепрофилированием кафедры — практически все преподаватели остались на кафедре при ее очередной дисциплинарной трансформации. Здесь вполне уместно вспомнить, что социология в Германии и Великобритании вышла из экономики, в США — из социальной психологии, а в России — из философии. Ведущие профильные академические институты — Институт социологии и Институт социально-политических исследований — были сформированы на основе Института философии РАН. Вплоть до появления специальности «социология» и ученой степени по социологическим наукам возрождающаяся отечественная социология обеспечивалась кадрами преимущественно с философским образованием и философскими степенями. Такими степенями обладают и авторы этой статьи.

Преподаватели кафедры социологии управления — выпускники философского факультета — это однокурсники Д.С. Клементьев, Л.Г. Судас и А.Н. Шанин; поколение выпускников «до нас» — Л.А. Зимина, Т.Я. Подольская; поколение «немного после нас» — Н.С. Григорьева, В.И. Шмаков и «после нас» — И.И. Дмитрова, В.Г. Панченко, М.В. Рыбакова. С философскими степенями были и выпускники других факультетов МГУ и не только МГУ — д.ф.н. А.Г. Маслова, к.ф.н. Н.В. Тулина. В 2000-е гг. преподаватели кафедры защищались уже в нашем диссертационном совете. Это д.с.н. Е.М. Осипов, д.с.н. М.В. Рыбакова, к.с.н. М.И. Бубнова, к.с.н. О.В. Шибаева.

Период освоения новой дисциплины был нелегким и стать социологами профессионалами было непросто. Но ситуация с другими новыми для нашей системы образования и науки дисциплинами была такой же. Политологи, экономисты, культурологи и даже историки — все прошли этот путь, у кого-то он оказался короче, у кого-то длиннее.

После шестилетнего этапа преподавания социально-политических теорий читать социологические курсы вместо научного коммунизма мы начали со своих традиционных факультетов естественных наук: механико-математическом и химическом, ВМК,

почвенном, геологическом, географическом и др. Мы сумели сохранить за кафедрой большую часть своих факультетов. Коллектив упорно работал над учебными программами базового курса социологии, над многочисленными спецкурсами по самой широкой и актуальной тематике, осваивая проблемное поле новой для себя дисциплины.

Надо отметить, что новый предмет вызывал у студентов большой интерес. У преподавателей тоже. Эта взаимно ощущаемая новизна и заинтересованность делала курс социологии интересным и для студентов, и для нас. Здесь кипела жизнь! Студенты естественных факультетов с большим энтузиазмом проводили социологические исследования, писали рефераты, выступали с докладами на занятиях. И даже приходили в аспирантуру на нашу кафедру. У нас выросли кандидаты социологических наук — выпускники химического, географического факультетов, факультета ВМК.

На ФГУ социологические курсы мы начали читать с 1997 г. Сложился блок социологических дисциплин, которые читались до перехода на новую систему образования — бакалавриат/магистратура: «Социология» (д.ф.н. проф. Л.Г. Судас), «Социология управления» (к.ф.н., доц. Т.Я. Подольская), «Методика социологического исследования» (д.с.н., проф. Е.П. Тавокин (по совместительству) и к.с.н, в дальнейшем д.с.н. Е.М. Осипов). Этот классический набор курсов и состав их авторов сохранялся до перехода на систему бакалавр/магистр, а также читался на втором высшем образовании и в разные годы в филиалах МГУ/ФГУ в Тольятти (1999–2000 гг.), Севастополе (2003–2008 гг.), Душанбе (Республика Таджикистан, 2013 г. — по н.в.): д.п.н. проф. Н.С. Григорьева, к.ф.н., доц. Т.Я. Подольская, д.с.н. М.В. Рыбакова).

Настало время написать кафедральный учебник по социологии. К этому тоже шли постепенно — от первых проб до регулярно переиздаваемого и обновляемого базового учебного пособия «Социология» под редакцией Д.С. Клементьева и А.Г. Масловой.

На кафедре была разработана и внедрена в учебный процесс одна из первых для отечественной системы высшего образования программа курса «Социология управления». Основными разработчиками курса были заведующий кафедрой профессор Д.С. Клементьев и доцент Т.Я. Подольская. Было издано учебное пособие Д.С. Клементьева «Социология управления», которое дважды переиздавалось.

Вместе с изменением системы высшего образования постепенно изменялась и структура учебных курсов, которая во многом определялась формой обучения, направлением обучения, кон-



кретной программой. В настоящее время читаются четыре курса в программах бакалавриата и четыре курса в программах магистратуры. В программах бакалавриата: «Социология» (Е.М. Осипов, М.И. Бубнова), «Экономика и социология труда» (М.А. Малышев), «Управление социальным развитием персонала» (М.В. Рыбакова), «Основы социального страхования» (Н.С. Григорьева). В программах магистратуры: «Управление в социальной сфере» (Н.С. Григорьева), «Показатели и критерии качества жизни населения России» (Н.С. Григорьева, Е.В. Андриюшина), «Региональное и муниципальное управление в сфере здравоохранения» (Н.С. Григорьева) и курс на английском языке «Социальная политика — Social Policy» (Н.С. Григорьева, Т.В. Чубарова). На втором высшем образовании уже традиционно читаются курсы «Социология» и «Социология управления» (Е.М. Осипов, Н.С. Григорьева, М.А. Малышев). Преподаватели кафедры читают межфакультетские курсы (Л.Г. Судас, М.А. Малышев, М.В. Рыбакова). Все более активно кафедра участвует в программах дополнительного образования: МРА (Master of Public Administration), программах повышения квалификации (Н.С. Григорьева, Л.Г. Судас, Т.В. Чубарова).

На кафедре всегда активной была научная студенческая жизнь — курсовые, дипломы, конференции входили в нашу повседневную практику. Было защищено более 50 дипломных и написано более 100 курсовых работ.

Стала наполняться выпускниками нашего факультета аспирантура, появились первые кандидаты социологических наук, подготовленные непосредственно на кафедре. Диссертационный совет по социологическим наукам впервые в стране был утвержден на базе социологического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в 1990 г. ФГУ не готовит специалистов с присвоением квалификации «Социолог. Преподаватель социологии». Однако на кафедре социологии управления ФГУ была организована подготовка высших научно-педагогических кадров через аспирантуру и докторантуру. Аспирантура на кафедре социологии управления была открыта фактически с момента основания кафедры, в 1996 г. На факультете был создан диссертационный совет по социологическим наукам на базе МГУ имени М.В. Ломоносова — второй в университете. Его работа началась с 1996 г. С 1996 по 2020 гг. в совете защищены 7 докторских и 149 кандидатских диссертаций. Председателем диссертационного совета на протяжении всего срока его работы был Д.С. Клементьев.

С июля 2022 г. возобновил в новом качестве свою работу диссертационный совет по социологическим наукам — ДС МГУ.054.2.

В соответствии с новой номенклатурой специальностей Диссертационный совет проводит защиты по специальностям: 5.4.2 — экономическая социология (экономические науки); 5.4.5 — политическая социология (политические науки); 5.4.7 — социология управления (социологические науки). Председатель Диссертационного совета — заведующая кафедрой социологии управления доктор политических наук профессор Наталия Сергеевна Григорьева. В мае и июне 2023 г. в новом диссертационном совете состоялись первые защиты.

Очень разнообразна карьера выпускников нашей кафедры — дипломников и аспирантов. Получив кандидатскую степень, они работают на разных кафедрах нашего факультета и на других факультетах Университета — социологическом, экономическом, ВШССН: социологическая степень открывает широкий простор дальнейшей научно-исследовательской и преподавательской деятельности. Наши выпускники преподают в других ведущих вузах г. Москвы — МГИМО, ВШЭ, РАНХИГ — и других городов. Наши аспиранты (бывшие и нынешние) работают в государственных структурах (Министерство энергетики, Министерство финансов и т.д.), в Правительстве г. Москвы, в научно-исследовательских институтах, в бизнесе и т.д.

С годами накапливая необходимые компетенции, кафедра социологии управления все активнее включалась во внутринаучные коммуникации — через публикационную активность, участие в научных конференциях, в научно-исследовательскую деятельность через межкафедральные и межфакультетские НИРы и т.д. Преподавателями кафедры социологии управления опубликованы десятки монографий и сотни статей. Коллектив кафедры принимает активное участие в организации ежегодных научных мероприятий Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, факультета государственного управления, других факультетов МГУ, участвует во всероссийских и международных конференциях разного уровня.

Сотрудники кафедры вели активную экспертно-аналитическую и консультационную деятельность, руководили или были соисполнителями крупных международных проектов, проектов Правительства РФ, отраслевых НИР проектов (Н.С. Григорьева, Л.Г. Судас, М.А. Малышев).

Преподаватели кафедры приняли участие в подготовке кадров высшей квалификации в стране — кандидатов и докторов социологических наук, работая, помимо диссертационного совета по социологическим наукам на факультете государственного управления, в

других диссертационных советах — на социологическом факультете МГУ, в МГИМО; оппонировали докторские и кандидатские диссертации в диссертационных советах МГУ (социологический и философский факультеты), ИСПИ РАН, МГИМО, РАНХиГС (РАГС), Академии труда и социальных отношений, Институте молодежи, Военном университете, Институте социологии, МГПИ и др. Кафедра также в качестве ведущей организации регулярно готовила отзывы на кандидатские и докторские диссертации для соискателей ученых степеней в диссертационных советах при МГУ, МГИМО, РУДН и других вузов.

Таким образом, кафедра развивалась в общей логике изменения системы преподавания общественных наук в высшей школе, активно включалась в этот процесс. С сентября 2022 г. кафедру возглавляет д.п.н., профессор Наталия Сергеевна Григорьева, имеющая большой опыт преподавания в высшей школе, а также работы в международных и отечественных научно-исследовательских программах и проектах.

### **Вместо заключения**

Процесс самоопределения общественных наук в российском обществе продолжается. Еще в начале нынешнего века некоторое ученые считали, что «мы находимся только в самом начале процесса подлинной институционализации социологии в российском обществе. Как пойдет он дальше и чем завершится — с полной определенностью сказать трудно. ...социология должна обрести новые формы взаимосвязей с властью и органами управления, системой образования, хозяйственными и коммерческими структурами, политическими партиями и т.д.»<sup>14</sup>.

Геополитическая и внутривителитическая ситуация в стране опять резко изменилась. Судя по всему, это не кратковременное, ситуативное изменение, а стратегический поворот. В этой ситуации возрастает запрос на общественную поддержку, идеологическую мобилизацию общества. На решение этой задачи направлен Проект «ДНК России»<sup>15</sup>.

Появление этого проекта сами его разработчики связывают с утверждением национальных целей развития страны до 2030 г., определением стратегических национальных приоритетов и вне-

---

<sup>14</sup> Москвичев Л.Н. Этапы институционализации отечественной социологии // Социология власти. 2004. № 6. С. 34.

<sup>15</sup> 1 апреля 2023 года на базе ФИРО (Федеральный институт развития образования) РАНХиГС создан проектный офис проекта «ДНК России». Официальный сайт — <https://firo.ranepa.ru/dna-of-russia>

сением изменений в Основы государственной культурной политики<sup>16</sup>. Проект направлен на усиление ценностных основ системы образования в стране, а также «на вовлечение академического общества в учебно-методическое и научно-исследовательское сопровождение государственной политики в области просвещения, высшего образования и молодежной политики»<sup>17</sup>, и предполагает очередной пересмотр содержания гуманитарного блока вузовских дисциплин. Проект «ДНК России» курируется внутривластным блоком администрации президента совместно с обществом «Знание» и Минобрнауки. Научным руководителем проекта является кандидат психологических и доктор политических наук, проректор РАНХиГС Андрей Полосин.

В рамках проекта «ДНК России» по поручению Президента РФ по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации 22 декабря 2022 г. был разработан и включен в образовательные программы высшего образования курс «Основы российской государственности», который с 1 сентября 2023 г. читается в вузах страны. По данным (на 31.01.2024) Министерства образования и науки<sup>18</sup>, он внедрен в 456 государственных вузах, обучено более 6,5 тыс. преподавателей. Подготовлены и изданы три учебных пособия по курсу: Учебное пособие для студентов естественно-научных и инженерно-технических специальностей, Учебное пособие для студентов, изучающих социо-гуманитарные науки, общий Учебно-методический комплекс «Основы российской государственности».

Курс «Основы российской государственности» носит междисциплинарный характер и включает предметное содержание философии, политологии, социологии, истории, юриспруденции, экономики, культурологии и психологии. «Поставить мировоззренческие акценты» — так определяется его основная задача, продвигать единую систему ценностей — фундамент, который скрепляет

---

<sup>16</sup> Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 25 января 2023 г. № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 808».

<sup>17</sup> Федеральное агентство по образованию. Центр изучения социо-гуманитарных вопросов развития человеческого капитала (ДНК РОССИИ) <https://fro.ranepa.ru/dna-of-russia> (дата обращения: 10.01.2024).

<sup>18</sup> Более 450 государственных вузов внедрили модуль «Основы российской государственности» <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/78504/> (дата обращения: 10.01.2024).

российское государство, некое ценностное ядро, на основе которого формируется модель «ДНК России» как уникальный код.

Очевидно, что идеологическая нагрузка на высшую школу, систему образования в целом, будет неизбежно нарастать. В социологии, как и во всех общественных науках, всегда была, есть и будет идеологическая составляющая, так или иначе они включены в систему идеологического производства. Вопрос в том, насколько будет востребована социология в системе экспертного знания и в каком качестве, какое место она в этой системе займет. Функционал социологии, и в принципе — всех обществоведческих дисциплин — величина переменная, и он на протяжении всей истории общественных наук в России определяется в результате сложных и динамичных взаимоотношений нескольких основных сил — идеологов (включая идеологическую бюрократию), научного (дисциплинарного) сообщества, включая научную бюрократию, непосредственно взаимодействующую с властью, и общества, его готовности или неготовности принять складывающийся баланс. Этот баланс зависит от множества факторов, но необходимость его достижения диктуется временем.

Директор Института социологии (с 2021 г. научный руководитель Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН) академик М.К. Горшков сделал исчерпывающий комментарий об отношениях между социологией и властью: «Социология, несущая высокий конструктивный общественный потенциал, должна уметь работать с властью, не ошарашивать ее на каждом шагу своими оценками и выводами, а последовательно и доказательно убеждать в полезности... социологического участия в делах государственных. Но и власть, со своей стороны, призвана уважительно и терпимо относиться к любой, в том числе «строптивой» социологии, которая иначе, чем другие (и сама власть) оценивает положение дел в обществе... Признаемся, случалось так, что она выступала служанкой власти. Но нельзя представить обратное, чтобы власть становилась служанкой социологии. Отсюда выверенный практикой вывод: отношения между социологией и властью должны строиться на принципах партнерства и толерантности»<sup>19</sup>.

## Литература

*Горшков М.К.* Уроки возрождения и перспективы отечественной социологии // Вехи российской социологии. 1950–2000-е годы. СПб.: Алетейя, 2010.

---

<sup>19</sup> *Горшков М.К.* Уроки возрождения и перспективы отечественной социологии // Вехи российской социологии. 1950–2000-е годы. СПб.: Алетейя, 2010. С. 39.

Капто А.С. Социологический ренессанс: о том, как на самом деле это было и как не было. М.: «У Никитских ворот», 2018.

Малинкин А.Н. О природе пустоты, возникшей на месте марксизма-ленинизма с начала 1990-х годов. Исследование по социологии знания // Социологический журнал. 2019. Т. 25. № 3. С. 26–45.

Москвичев Л.Н. Этапы институционализации отечественной социологии // Социология власти. 2004. № 6. С. 23–45.

Немцев М.Ю. К истории советской академической дисциплины «Основы научного коммунизма» // Идеи и Идеалы. 2016. Т. 1. № 1 (27). С. 23–38.

Осипов Г.В., Москвичев Л.Н. Социология и власть (как это было на самом деле). М.: Экономика, 2008.

Осипов Г.В. Возрождение социологической науки в России. М.: Экономическое образование, 2012.

Садовничий В.А. Россия. Московский университет. Высшая школа. Статьи. Выступления. Интервью. М.: Московский Университет, 1995.

Соколов Е.Г. Историко-философский гротеск/нонсенс: научный коммунизм // Философия истории философии. 2022. Т. 3. С. 401–423.

Соколов Е.Г. Возвышенная теология заката Советской империи. Акат Каллистратович Белых // Дискурс. 2020. Т. 6. № 6. С. 20–36.

Тощенко Ж.Т. Социология возрождалась в нашей стране сначала как политическая витрина // Социологический журнал. 2007. № 4. С. 149–170.

Фирсов Б.М. История советской социологии: 1950–1980-е годы. Очерки. 2-е изд., исправленное и дополненное. СПб.: ЕУСП, 2012.

## **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Клементьев Дмитрий Сергеевич — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой социологии управления с 1996 по 2022 гг., заслуженный профессор МГУ имени М.В. Ломоносова, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: klementyev@spa.msu.ru

Судас Лариса Григорьевна — доктор философских наук, профессор кафедры социологии управления, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: sudas@spa.msu.ru

## **ABOUT THE AUTHORS:**

Klementyev D. — DSc, Professor, Head of the Department of Management Sociology from 1996 to 2022, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: klementyev@spa.msu.ru

Sudas L. — DSc, Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: sudas@spa.msu.ru