

Санкт-Петербургский государственный университет

***ВОЛКОВ Артем Александрович***

**Выпускная квалификационная работа**

***Роль ЦУР в обеспечении эффективного взаимодействия центра и регионов в политике устойчивого развития***

Уровень образования: бакалавриат

Направление 41.03.04 «Политология»

Основная образовательная программа СВ.5027\* «Политология»

Научный руководитель:  
Заведующий кафедрой  
политического управления  
Факультета политологии  
СПбГУ, Доктор философских  
наук, Сморгунов Леонид  
Владимирович

Рецензент: Доцент кафедры  
политических институтов и  
прикладных политических  
исследований, Кандидат  
политических наук, Мартьянов  
Денис Сергеевич

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>2</b>
<b>Глава 1. Взаимодействие центра и регионов в политике устойчивого развития.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Основные направления политики устойчивого развития в России ..</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Координация взаимодействия центра и регионов в политике устойчивого развития.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 ЦУР в системе координации взаимодействия центра и регионов.....</b>	<b>21</b>
<b>Глава 2. Особенности координационной деятельности ЦУР .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Структура и функции ЦУР .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Роль ЦУР в цифровизации политики устойчивого развития .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Динамика политики устойчивого развития и перспективы ЦУР .....</b>	<b>38</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>45</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы.* Развитие технологий в современном обществе оказывает непосредственное влияние на разного рода отношения между субъектами внутри него. Современные технологии присутствуют практически во всех сферах. Межличностная коммуникация людей, удаленная работа, внедрение ИИ – это только часть того влияния технологий на человека и общество в целом. Технологии – это драйвер, который в наше время позволяет людям, различным компаниям и, конечно же, государствам существовать и успешно развиваться. Современные технологии достигли того этапа в своем развитии, что способны оказывать непосредственное влияние на протекание процессов в обществе, действовать как средство обеспечения информации, формировать образы политических лидеров и т. д.

Очевидным становится и тот факт, что технологии оказывают все большее влияние и на развитие государства. При чем это касается не только тех сфер, где данные технологии видны невооруженным взглядом, но и сфер, которые уже давно существуют в той парадигме, что технический прогресс на них влияет не в первую очередь. Однако данное утверждение не может быть истинным в нынешних условиях. Так как государства на данном этапе нацелены на максимизацию эффективности управления, то внедрение всех благ технологического прогресса становится одной из первостепенных задач.

Современная модель управления государством по словам разных авторов практически находится на пределе своих технологических возможностей. Многие авторы утверждают, что государствам необходима новая модель управления, которая будет наиболее эффективно справляться с вызовами времени. Расширяя данную тему, они приходят к необходимости введения сетевой модели управления, основным элементом которой, будет являться наличие обратной связи в процессе коммуникации между государством и обществом.

В России также идет повсеместное внедрение технологий в процессы государственного управления. Одной из целей устойчивого развития РФ в политике устойчивого развития является – наличие эффективных институтов. Эффективные институты довольно обширное понятие, однако в данной работе этот термин будет пониматься как «система социальных отношений, в которой процесс коммуникации между ее акторами построен на сочетании скорости и результативности».

В рамках повышения эффективности работы органов государственной власти в Российской Федерации с 2020 года начали функционировать «Центры управления регионами»<sup>1</sup>. Данные организации направлены на обеспечение наиболее эффективной обратной связи между гражданами и государством. В данный момент ЦУР являются только вспомогательным инструментом в осуществлении государственной власти, но стоит отметить, что на основе их деятельности власти уже принимают более релевантные управленческие решения.

Таким образом в данный момент ЦУР можно считать одним из инструментов обеспечения исполнения политики устойчивого развития России. Однако сохраняется необходимость в определении роли ЦУР во взаимодействии между центральными органами власти и региональными. Можно ли говорить о повышении эффективности в отношениях «центр – регионы»?

**Актуальность.** Актуальность исследовательской работы обусловлена необходимостью определения роли Центров управления регионами в системе государственного управления в данное время, а также выявления путей развития данной организации в будущем.

**Цель.** Цель работы определить роль ЦУР в исполнении государственной власти, также выявить соотношение появления данного органа с исполнением политики устойчивого развития РФ.

---

<sup>1</sup> Центры управления регионами – далее ЦУР

**Объект исследования.** Объектом исследования в работе выступает Центр управления регионом.

**Предмет исследования.** Предметом исследования является роль центров управления регионами в проведении государством политики устойчивого развития.

**Задачи.** Работа содержит следующие задачи:

- Рассмотреть предпосылки появления ЦУР в РФ
- Определить основные направления политики устойчивого развития, связанные с цифровой трансформацией
- Выявить роль центров управления регионами в осуществлении государственного управления
- Выявить эффективность ЦУР во взаимодействии центра и регионов
- Исследовать место координации в системе управления политикой устойчивого развития.
- Изучить особенности устойчивого развития в федеративных государствах

**Методология.** Для написания работы автором были использованы следующие методы: методы анализа научной литературы, анализ нормативно-правовых документов, анализ статистических данных о работе ЦУР, качественный анализ интервью непосредственных участников проекта.

**Степень разработанности в науке.** Работа выполнена на основе анализа литературы отечественных и зарубежных авторов, которые затрагивали тему цифровизации и внедрения новых институтов повышающий эффективность коммуникации и исполнения государственной власти. Также в работе рассматриваются нормативно-правовые документы, с целью анализа положений, которые являются правовой основой реализации данной политики. Указание в работе данных исследований, с целью подтверждения фактов, изложенных непосредственно в содержательной части. Также стоит отметить, что появление

ЦУР в РФ – это недавнее явление. В связи с этим заметная часть информации содержится в статьях СМИ и видео-интервью лиц, которые непосредственно принимали участие в создании данных организаций.

**Описание структуры работы.** Работа состоит из введения, двух глав основной части и заключения. Введение содержит в себе формулировку целей и задач работы, обозначение актуальности выбранной темы, а также методы анализа, использованные при написании работы.

Первая глава основной части работы состоит из трех параграфов. В них отражена причина появления Центров управления регионов в России, как неотъемлемая часть проведения политики устойчивого развития. Также глава содержит непосредственно содержание политики устойчивого развития России.

Вторая глава, также состоит из трех параграфов. Она посвящена непосредственно центрам управления регионов и роли в проведении политики устойчивого развития. Глава раскрывает основные функции данного органа, производится оценка влияния центров управления регионов на работу региональных органов власти. Также оцениваются перспективы ЦУР в дальнейшем развитии отношений между центром и регионами и проведении политики устойчивого развития.

Заключение содержит выводы автора по проделанной работе исходя из содержания.

**Результаты.** Результатом работы является определение роли Центров управления регионом в проведении политики устойчивого развития. Закрепляются основные функции, которые выполняет данный орган во отношениях центр – регион, регион – граждане, центр – граждане.

## **Глава 1. Взаимодействие центра и регионов в политике устойчивого развития**

### **1.1 Основные направления политики устойчивого развития в России**

В настоящее время устойчивое развитие – это один из важнейший приоритетов, в политике, проводимой государством. Об устойчивом развитии начали вестись разговоры еще во второй половине XX века. Изначально, термин устойчивое развитие не использовался как таковой, однако содержательно в период конца 60-х и 70-х годов идеи устойчивого развития набирали все большую актуальность. Одной из причин появления повестки устойчивого развития послужило возрастающее количество экологических катастроф, многие из которых происходили не без участия человека. Так появилась необходимость объединить развитие прав и свобод человека, защиту окружающей среды и экономический рост в единую концепцию. Так в 1968 году был создан Римский клуб, основная деятельность которого была направлена на анализ существующих проблем и разработке предложений по способу их решений. В докладе Римского клуба «Пределы роста» 1972 года были опубликованы выводы, которые подтверждали необходимость выработки единой концепции развития. Также там был сделан прогноз, что продолжение развития в том ключе, какое было в мире на момент выхода доклада, может привести к глобальной катастрофе в мире уже к началу XXI века. Одна из основных идей доклада «Пределы роста» - развитие мирового сообщества ограничено исчерпаемым количеством природных ресурсов.

В дальнейшем идеи по устойчивому развитию набирали все большую популярность, а в терминологический оборот понятие «устойчивое развитие» начало входить с 80-х годов XX века. Здесь стоит упомянуть комиссию Брундтланд, которая была сформирована в 1983 году для изучения воздействия деятельности человека на окружающую среду. Комиссия в 1987 году

представила доклад «Наше будущее»<sup>1</sup>, в котором было дано понятие устойчивому развитию. Согласно данному докладу устойчивое развитие понимается как, развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности.

В дальнейшем вектор, заданный исследованиями в области устойчивого развития второй половины XX века, продолжил набирать обороты вплоть до настоящего момента времени. Так, в 2015 году Генеральная Ассамблея ООН опубликовала резолюцию «Преобразования нашего мира: Повестка в области устойчивого развития на период до 2030 года». Резолюция включает в себя 17 взаимосвязанных Целей устойчивого развития и 169 соответствующих им задач, предполагающих сбалансированное развитие по трем направлениям: экономический рост, обеспечение социальной справедливости и охрана окружающей среды. Данный документ ориентирован на все страны мира, а также на коммерческие и некоммерческие организации. «Предполагается, что национальные правительства и региональные администрации, а также руководство компаний, университетов и некоммерческих структур будут в добровольном порядке адаптировать глобальные цели под свои реалии и возможности, внедрять локализованные цели и таким образом вносить вклад в выполнение глобальной Повестки-2030»<sup>2</sup>

В Российской Федерации вопросы устойчивого развития изначально содержали в основном экологический аспект. Так Указ президента от 1 апреля 1996 года № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» года определял устойчивое развитие государства, как «стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной

---

<sup>1</sup> Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее». 1987. URL: <http://www.un.org/ru/ga/documents/gakey.shtml>. (дата обращения: 20.05.2023)

<sup>2</sup> Сунцов, С. А. История понятия и концепции устойчивого развития // Молодой ученый. — 2018. — № 41 (227). — С. 24-28. — [Электронный ресурс] URL: <https://moluch.ru/archive/227/53010/> (дата обращения: 22.05.2023).



основы»<sup>1</sup>. В дальнейшем экологическая концепция, расширилась в последующих нормативно-правовых документах и стала более комплексной. Помимо экологических аспектов в нее были включены вопросы безопасности, образования, здорового образа жизни, развития культуры и достижения достойного уровня жизни граждан и т. д.

В целом если говорить об устойчивом развитии, то развитие данной концепции в отдельном государстве непрерывно связано с международной повесткой, которую озвучивает ООН в своих докладах и отчетах. Россия не стала исключением, на протяжении двух десятилетий XXI века стратегия устойчивого развития претерпевала изменения и опиралась на международный опыт и вызовы, которые были поставлены Организацией Объединённых наций.

Самые свежие корректировки целей устойчивого развития России уже были озвучены президентом РФ Владимиром Путиным в феврале 2023 года, в ежегодном послании Федеральному собранию. Основная тема послания, которая проходит через все выступление президента – это построение сильного и независимого от внешних факторов государства. Данное выступление подтверждает факт глобальности концепции устойчивого развития, в сравнении ее с исходными формами.

Исходя из послания президента РФ, можно выделить основные цели и направления устойчивого развития России в ближайшем будущем. Цели, озвученные в послании непосредственно связаны с целями, которые были приняты Генеральной ассамблеей ООН в 2015 году. Сформированные 17 целей устойчивого развития стали основой для дальнейшего развития государств. Можно констатировать тот факт, что это своего рода призыв от всех стран, нацеленный на улучшение благосостояния населения планеты.

На данный момент самым свежим документом можно считать Указ президента РФ от 2 июля 2021 года №400 «О стратегии национальной

---

<sup>1</sup> Указ президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 года № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/9017665>

безопасности Российской Федерации». Утвержденные в ней приоритетные направления развития во многом совпадают с целями устойчивого развития, вынесенными ООН. В данном документе Стратегия национальной безопасности РФ определяется как, «Последовательно проводимый Российской Федерацией курс на укрепление обороноспособности, внутреннего единства и политической стабильности, на модернизацию экономики и развитие промышленного потенциала обеспечил укрепление суверенной государственности России как страны, способной проводить самостоятельную внешнюю и внутреннюю политику, эффективно противостоять попыткам внешнего давления»<sup>1</sup>.

Еще одним основополагающим документом, отражающим национальные интересы Российской Федерации, является Концепция внешней политики. В Концепции внешней политики РФ, принятой 30 ноября 2016г. рассматриваются принципы устойчивого развития в качестве ориентира будущего развития мира.

Наиболее разработанным направлением в контексте устойчивого развития по-прежнему остается экологическая сфера. Это вполне закономерно, поскольку исследование глобальных проблем началось именно с изучения экологических проблем. Российская Федерация не является исключением, поэтому экологическая безопасность подкреплена достаточным объемом нормативно-правовых актов. Среди ныне действующих стоит выделить Стратегию экологической безопасности РФ на период до 2025 г.<sup>2</sup>, которая была принята Указом В.В. Путина от 19 апреля 2017 г.

В послании президента 2023 года можно выделить 14 направлений, в которых предстоит работать, чтобы достичь поставленных целей.

---

<sup>1</sup> Указ президента РФ от 2 июля 2021 года №400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046>

<sup>2</sup> «Стратегия экологической безопасности РФ на период до 2025 г.» принята Указом В.В. Путина от 19 апреля 2017 г., [электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879>

Первое направление – это обеспечение достойного уровня жизни граждан РФ. Здесь речь идет о повышении благосостояния народа РФ, «реальный» рост заработных плат в стране, в частности в регионах, увеличение размера МРОТ.

Второе направление – «укрепление здоровья». Данное направление непосредственно связано с повышением качества оказываемых медицинских услуг в частности в регионах.

Третье направление – «образование и наука». Современная система нуждается в кадрах. Как отметил президент в послании: «необходимо порядка одного миллион специалистов, освоивших среднее профессиональное и высшее образование». Был намечен вектор на возвращение к традиционной системе образования в высших учебных заведениях. Акцент был поставлен на качественный упор. Данное направление неразрывно связано с четвертым – развитием культуры. Основная цель – повысить культурный фон в обществе. Здесь ставится акцент на том, чтобы связать культурные аспекты всей истории России воедино. Особое внимание здесь, должно уделяться образовательному пространству в школах и вузах.

Пятое направление – поддержка семьи и детей, направлено на поддержание молодых семей. В планах продолжить реализацию программ, связанных материнским капиталом, индексация обучения, а также предоставление льгот на лекарства и т.д.

Одним из новых направлений (направление №6) стало воспитание духа патриотизма и любви к Родине. Здесь президент отметил, что патриотический дух является одним из важнейших элементов безопасности и благополучия страны.

Седьмое направление – это «ответственное потребление». Рационализация использования природных ресурсов страны необходима для успешного функционирования и развития экономики. Для этого необходимо пресекать вывод средств крупного бизнеса из-за рубежа, создавать условия для хранения и

инвестирования средств в развитие производства. Также был намечен план на снижение количества свалок и мусорных полигонов. Ответственное потребление неразрывно связано с «сохранением экосистем» страны и «экономическим ростом». Основная задача - обеспечить устойчивый рост экономики за счет инвестиций и разработки более интенсивных средств производства. Уже сейчас запущены программы поддержки предпринимателей и программы по защите окружающей среды. Основная цель трех направлений – стабильный рост экономики страны, за счет новых берегающих природу технологий.

Отдельно можно выделить и «развитие городских инфраструктур». Уже началась модернизация общественного транспорта в городах страны, в дальнейшем данная программа будет расширяться. Важно отметить, что речь идет не только о столицах России, а о всех городах. Здесь также стоит отметить и реформу ЖКХ, развития дорожных систем, телекоммуникаций.

Особое внимание необходимо уделить и финансовой системе страны. Речь идет о привлечении капитала в быстрорастущие и высокотехнологичные бизнесы, создании дополнительных условий для граждан вкладывать деньги и зарабатывать внутри страны. Необходимо формирование устойчивой, безопасной системы международных расчетов, независимой от доллара и других западных резервных валют. Основная цель - увеличить оборот российской валюты в расчетах.

Заключительные два взаимосвязанных направления - «внутренняя устойчивость» и «национальная безопасность». Важно чтобы система функционировала и была способна преодолевать кризисные периоды. Важным аспектом становится нивелирование межведомственных противоречий. Также создание прочной системы в управлении и экономики будет являться важной частью системы национальной безопасности. В вопросах национальной безопасности президент отмечал необходимость развития средств защиты и ядерного сдерживания. Также важно отметить и факт сетевой безопасности, который в современном мире играет важную роль.

Таким образом послание президента Федеральному собранию РФ в феврале 2023 года корректирует основные направления в политике устойчивого развития РФ, а также ставит новые цели, которые непременно должны способствовать построению сильного независимого государства. Стоит отметить, и тот факт, что данные цели практически в полной мере совпадают с принятыми пунктами устойчивого развития ООН. Все они направлены на решение проблем мирового масштаба, однако внутри одного государства.

Также стоит отметить, что важным документом в вопросе регионального устойчивого развития России является Российский градостроительный кодекс, регулирующий градостроительную деятельность на территории страны. В соответствии со статьей 3.1.1 «градостроительного кодекса РФ»<sup>1</sup>, основная цель градостроительной деятельности определяется как обеспечение устойчивого развития городов и поселков, охрана окружающей среды, а также обеспечение общественных и частных интересов граждан. В рамках градостроительной политики регионов разрабатываются и принимаются планы организации и строительства новых объектов, реконструкции существующих, а также утверждаются генеральные планы городов и поселков.

Эффективность в осуществлении поставленных целей зависит и от того как построена модель государственного управления. Стоит учитывать тот факт, Россия самая большая страна по площади на планете. Проблема осуществления государственной политики на всей ее территории заключается в снижении эффективности проведения политики, а также в снижении отдачи от ее выполнения. Снижение эффективности исполнения политики прямо пропорционально зависит от увеличения расстояния от центра принятия решений.

---

<sup>1</sup> Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5201/GradkodeksRF\(sizmeneniyamina19dekabrya2022goda\).pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5201/GradkodeksRF(sizmeneniyamina19dekabrya2022goda).pdf) (Дата обращения 20.05.2023)

Можно с уверенностью констатировать, что нынешняя традиционно сложившаяся модель управления не сможет в полной мере удовлетворить задачу успешной реализации целей устойчивого развития, поставленных перед государством. Основная проблема здесь заключается в том, что запросы граждан слишком медленно доходят до центра принятия решений, из-за чего происходит медленное принятие решений, которые не редко бывают и малоэффективными.

Говоря о проведении политики устойчивого развития стоит учесть фактор, как государственно-территориальное устройство страны. Российская Федерация является федеративным государством согласно конституции. Это важно понимать, так как происходит разделение органов власти на два уровня федеральный и региональный. Субъекты федерации также представляют очень разные по своим показателям образования, имеющие свои специфические черты. Поэтому федеральному центру важно, чтобы принятие решений о реализации политики устойчивого развития происходило с учетом специфики региона.

Федерация не может идти по пути унитарных государств, где решения принимаются более централизованно. Здесь важно понимать, что в федеративных государствах важно учитывать различия в экономическом и социальном развитии каждого региона, а также уровень экологической обстановки. Для этого необходимо обеспечить принятие решений на уровне, близком к конкретной проблеме, с учетом мнения и интересов региональных властей. Реализация политики устойчивого развития должна проходить не только вертикально, но и горизонтально, то есть в нее должны быть вовлечены как государственные органы, так и граждане регионов.

Таким образом появляется необходимость в создании инструмента, выступающего в роли связующего звена между центром и регионами. Данный инструмент должен способствовать более успешной реализации поставленных задач, а также координировать действия опираясь на обращения граждан. Необходимо отметить, что данный инструмент должен быть способен эффективно существовать в современных условиях цифровой трансформации

общества. По средствам использования цифровых платформ, технологий ИИ будет осуществляться более гибкая координация действий центра принятия решений как на уровне региона, так и в федеральном центре.

## **1.2 Координация взаимодействия центра и регионов в политике устойчивого развития**

Выработка эффективных решений напрямую зависит от системы, принимающей данные решения. Сама модель, на которой основана система управления государством играет важную роль в процессе принятия решений. От этого зависит быстрота реагирования органов управления на проблемы, которые ставятся гражданами.

Федеративная система устройства государства подразумевает разделение власти на федеральный центр и региональное управление. Федеративные государства сами выстраивают уровень централизации власти и ее отношения между данными уровнями. Россия, согласно Конституции РФ, является федеративным государством, в котором отношения центр – регионы, выстроены вертикально. С одной стороны, это положительно сказывается на стабильности и прочности субъектов федерации, так как все они напрямую подчинены центру. С другой стороны, это оказывает обратный эффект, если рассматривать осуществление государственной политики в регионах, как в отдельных субъектах. То есть специфика каждого региона несомненно имеет ряд отличительных черт по сравнению друг с другом. Отсюда следует довольно строгий характер выстраиваемых отношений между центром и регионами.

В целом характеристика российской модели государственного управления будет иметь строго вертикальный характер взаимоотношений, координирующая функция находится в федеральном центре. Так как если рассматривать каналы взаимодействия центра и регионов, в первую очередь стоит упомянуть институт полномочного представителя президента и Госсовет. Данные институты являются уже устоявшимися механизмами взаимодействия центра и регионов.

Согласно Указу Президента РФ от 06.04.2004г. №490 «Об утверждении Положения об Администрации Президента Российской Федерации»<sup>1</sup>, и Указу №

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 06.04.2004г. №490 «Об утверждении Положения об Администрации Президента Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20769>



849 от 13.05.2000г. «О полномочном представителе Президента Российской Федерации»<sup>1</sup>, на территории Федеральных округов назначается ответственное перед Президентом РФ лицо, которое в свою очередь является координатором в проведении внутренней политики государства. Полномочный представитель обеспечивает реализацию конституционных полномочий главы государства в пределах соответствующего федерального округа. К его задачам относятся: организация работы по проведению основных направлений внутренней и внешней политики; организация контроля над исполнением решений, принятых федеральным центром; представление президенту регулярных докладов о положении дел в округе и т.д.

Следующий механизм, через который проводится взаимодействие центра и регионов – это Государственный совет Российской Федерации. Госсовет был утвержден Федеральным законом от 8.12.2020г. № 394-ФЗ «О Государственном совете Российской Федерации»<sup>2</sup>. Государственный совет включает в себя глав субъектов РФ, руководителей высших исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации. Наличие подобного механизма уже позволяет корректировать курс проведения внутренней и внешней политики, учитывая специфику субъектов. Помимо изложенного к задачам Государственного Совета относятся: рассмотрение вопросов касающихся согласованного функционирования и взаимодействия федеральных органов и органов власти субъекта; анализ практик государственного муниципального управления; составление критериев эффективности деятельности исполнительных органов власти субъектов РФ и т.д.

Институты Госсовета и полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах является по своей сути «вертикальными механизмами», действующими сверху вниз. Несомненно, данные формы взаимодействия в

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ № 849 от 13.05.2000г. «О полномочном представителе Президента Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/15492>

<sup>2</sup> Федеральный закон от 8.12.2020г. № 394-ФЗ «О Государственном совете Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/75016707/> (дата обращения 15.04.2023)

отношениях центр – регион способствуют выработке более грамотных решений. Однако здесь стоит затронуть момент гибкости и скорости реагирования на изменения, которые постоянно происходят в политическом курсе государства. Данная модель «централизованного федерализма», может столкнуться с проблемой, которую можно обозначит как «предел». Речь идет о том, что наличие механизмов, выстроенных в обширные системы, а также включающие в себя в основном представителей регионов будут работать все равно медленнее, нежели наличие прямых контактов в отношениях центр – регионы.

Современные условия напрямую связаны с адаптивностью к постоянным изменениям в обществе. Когда на первый план выходят интернет, технологии «BigData», искусственный интеллект, игнорирование и слабое использование данных инструментов в деятельности бизнес структур или государства может снизить конкурентоспособность, и выступать тормозящим элементом на пути к цели. Говоря иначе, новые инструменты предполагают изменения в самой модели организации государственной власти в стране. То есть традиционно сложившиеся модели управления сегодня дополняются сетевыми элементами, тем самым они трансформируются и приобретают совершенно новые черты и возможности. В их основе лежит сетевая структура, которая позволяет перестроить процессы на базе социотехнических систем. Распространение сетевых организаций связано с потребностью государственных структур быть адаптивными, а, следовательно, необходимо объединять ресурсы, знания и решения от разных организаций для адекватного предоставления государственных услуг гражданам.

На данном этапе в обществе уже существует запрос на сетевую коммуникацию с органами власти, он будет иметь тенденцию усиления в дальнейшем. Россия не является исключением, так как взаимодействие отечественных государственных и негосударственных структур скоординировано не в полной мере. Таким образом создание цифровых структур – необходимый шаг в реализации политики устойчивого развития. От подобных

платформ, которые будут обеспечивать коммуникацию напрямую с гражданами будет зависеть успешность выполнения поставленных задач в регионах. Центр принятия решений увеличит уровень адаптации и координации в первую очередь в проведении политики устойчивого развития.

Тренд на цифровую трансформацию был выявлен, и в данный момент ведется работа по его реализации. Здесь стоит выделить Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Согласно данному указу «Цифровая трансформация» предполагает «достижение "цифровой зрелости" ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95 процентов; рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", до 97 процентов; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года».<sup>1</sup> Данный указ констатирует заинтересованности российского правительства в создании сетевых структур для построения новых каналов коммуникации.

Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала миру необходимость цифровых преобразований во всех сферах жизни общества. Исключением не стала и сфера управления. В период пандемии были временно приостановлены некоторые средства коммуникации, наблюдался спад в отраслях экономики. Примером этому может служить общемировой логистический кризис, который был спровоцирован закрытием портов и нарушением логистических цепочек. Это в свою очередь спровоцировало рост цен на комплектующие, и дальнейшем снизило количество производимой продукции на предприятиях по всему миру. Россия не стала исключением, срок реализации национальных проектов был

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/128943/> (дата обращения 15.04.2023)

перенесен с 2024 на 2030 год. Также был выпущен новый указ, где были озвучены скорректированные национальные цели до 2030 года.

В современном мире цифровизация становится одной из первостепенных задач в развитии государств. В особенности это касается и целей устойчивого развития. Цифровизация расширяет возможности локализации целей устойчивого развития. Например, внедрение электронного правительства, которое подразумевает осуществление большинства транзакций в электронном виде, повышает качество государственных услуг для населения, улучшает взаимодействие государства и бизнеса и повышает эффективность государственного управления.

Цифровизация играет особую роль непосредственно в реализации глобальных Целей устойчивого развития. Повестка-2030 во многом строится на управлении данными. Так, в документе подчеркивается важность доступности «высококачественных, актуальных и достоверных данных, дезагрегированных по уровню доходов, гендерной принадлежности, возрасту, расе, национальности, миграционному статусу, инвалидности, географическому местонахождению и другим характеристикам, значимым с учетом национальных условий». Управление такой сложной системой данных невозможно без применения современных цифровых технологий.

Таким образом реализация политики устойчивого развития в отношении центр – регионы требует наличие прямого канала связи, который смог бы и выполнять координирующую функцию в их отношении. Данные элементы неразрывно связаны между собой, поэтому появление подобного канала связи на территории Российской Федерации является следствием реализации политики устойчивого развития. С

Согласно постановлению правительства РФ № 1844 от 16.11.2020 г. «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации по развитию цифровых проектов в

сфере общественных связей и коммуникаций "Диалог Регионы" на создание и обеспечение функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов и Правил создания и функционирования в субъектах Российской Федерации центров управления регионов» на территории всех субъектов России были сформированы Центры управления регионами (далее ЦУР).

Появление Центров управления регионами продиктовано необходимостью консолидации разрозненных информационных потоков, исходящих от населения по цифровым каналам коммуникации, и созданием современного цифрового инструмента регионального управления для решения вопроса неэффективной работы исполнительных органов на местах, контроля и повышения информационной прозрачности деятельности региональной власти для правительства и администрации президента и предотвращения возникновения таких ситуаций в будущем. В настоящее время эти сетевые структуры претендуют на роль проводников в достижении цифровой трансформации страны — одной из национальных целей развития России до 2030 г.

### 1.3 ЦУР в системе координации взаимодействия центра и регионов

Развитие цифровых технологий в XXI веке несомненно ставило перед собой задачу, что система коммуникации граждан с органами управления должна выстраиваться в парадигме интернет пространства. Этому есть определенное объяснение, ведь дело в том, что коммуникация в данной среде позволяет в значительной степени уменьшить срок работы органов управления с обращениями, в свою очередь это повышает прозрачность в работе. Прозрачность в свою очередь является фильтром и «координатором» действий. В реализации отношений центр – регионы, наличие подобного элемента будет положительно сказано в работе всей системы управления. Стоит отметить тот факт, что в России с начала второго десятилетия XXI века ведется работа с обращениями граждан в социальных сетях.

Если говорить о появлении такого элемента в системе управления как ЦУР, то стоит отметить что прообразом всех Центров управления регионов в субъектах РФ стал ЦУР Московской области, который открылся в 2020 году. Данный ЦУР стал образцом, который был рекомендован к распространению по всем регионам. Как отмечается самими создателями проекта, основная цель стоит не просто в том, чтобы эффективно и быстро решить проблему, а в том, чтобы пресечь появление спрогнозированных проблем.

Согласно постановлению правительства № 1844, которое уже было упомянуто ранее, Центр управления региона определяется как «формируемый в субъекте Российской Федерации проектный офис, создание и деятельность которого регламентируется нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации»<sup>1</sup>. Основными задачами, которые должен решать ЦУР являются: координация работы по мониторингу и обработке обращений граждан; коммуникация с гражданами через социальные сети; предоставление

---

<sup>1</sup> Постановление правительства РФ № 1844 от 16.11.2020 г. [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/130918/>

дополнительной информации целях территориального и стратегического планирования развития субъектов РФ; информационные кампании по противодействию распространения недостоверной информации.

Говоря о целях, на достижение которых направлен ЦУР, стоит отметить позицию администратора развития Платформы обратной связи (ПОС) Анатолия Курманова<sup>1</sup>. А. Курманов определяет цель ЦУР-ов в РФ как достижение системой управления «человекоцентричности», в основу которой положена идеология предвидения государством потребности граждан. Важность сетевого и типового подхода анализа проблем для унификации и ускорения их решения, что должно в перспективе помочь быстро реагировать на потенциальную угрозу и повысить эффективность работы региональных органов власти.

Вообще появление ЦУР и в целом проведение политики цифровизации в регионах – это осознанное действие, которое направлено на преодоление барьеров. Как пишет в одной из своих статей Е. А. Тропинова<sup>2</sup>: «данные барьеры системы управления непосредственно влияют на управленческий потенциал региональных администраций. Среди них можно выделить следующие: недостаточное понимание различий параллельно идущих процессов — информатизации, автоматизации и цифровизации; отсутствие региональных аналитических систем поддержки принятия решений на основе данных; неэффективные партисипаторные практики взаимодействия власти и граждан.»<sup>3</sup>

Системным решением, предполагающим возможности преодоления указанных барьеров и способствующим повышению качества регионального управления с использованием цифровых технологий, как раз и стали Центры

---

<sup>1</sup> Курманов Анатолий Анатольевич - заместитель руководителя Рабочей группы Минстроя России по реализации проекта «Умный город»

<sup>2</sup> Елена Александровна Тропинова - Кандидат экономических наук, Доцент кафедры политического управления СПбГУ

<sup>3</sup> Е. А. Тропинова Рефлексивное управление в контексте цифровизации: концептуализация и практическое использование // «Южно-Российский журнал социальных наук» [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/refleksivnoe-upravlenie-v-kontekste-tsifrovizatsii-kontseptualizatsiya-i-prakticheskoe-ispolzovanie/viewer>

управления регионом, отмечает автор в своей статье «Рефлексивное управление в контексте цифровизации».

В июне 2021 г. была запущена централизованная платформа обратной связи (ПОС) «Решаем вместе», в которую в настоящее время интегрированы все регионы России. Платформы обратной связи представляют собой агрегаторы запросов граждан с официальных порталов и социальных сетей, контролируемых главами субъектов РФ и федеральными институтами государственной власти. Координация, реализуемая на платформе, имеет свои особенности, предопределяющие взаимодействия системы с акторами. На уровне региона ЦУР является полицентрической организацией, воспроизводящей совокупность автономных центров принятия решений, формируемых ответственными исполнителями. В целом же на базе централизованной платформы обратной связи «Решаем вместе» координация становится иерархической, когда поток данных конструируется снизу-вверх — от региона к центру, а политики реализуются сверху вниз. Сочетание иерархического и полицентрического типов рефлексивной координации обеспечивает условия, когда данные создаются и структурируются иерархией, а политики интерпретируются вдоль иерархии.

Говоря о Центре управления региона, особенно в контексте политики цифровизации системы управления нельзя не упомянуть такую тему как «Рефлексивное управление». Данные понятия тесно переплетаются между собой. Суть рефлексивного управления сводится к тому, что определяющую роль играет управление информацией, которая передается между сторонами процесса. Рефлексия – это не что иное, как процесс саморегуляции, то есть одна сторона процесса взаимоотношений передает информацию другой стороне, которая в свою очередь выстраивает дальнейший план взаимодействия таким образом, чтобы выгоду получили две стороны. Подобное взаимодействие сторон и лежит в основе отношений центр – регионы. ЦУР здесь является агрегатором



выработки стратегии поведения между гражданами и системой управления в целом, а также между федеральным центром и регионами.

Реализация принципов рефлексивного цифрового управления на уровне субъектов позволяет преодолеть противоречия нынешней региональной повестки и сложности согласования федеральных приоритетов с текущими задачами регионального управления. Это обеспечивается за счет сочетания иерархической и полицентрической координации на платформах обратной связи, что позволяет в полной мере использовать предикативный и упреждающий потенциал алгоритмического рефлексивного управления. Публичная делиберация и вовлечение государственных и негосударственных агентов в процессы разработки правил и регламентов работы с инцидентами повышают управленческую автономию региональных институтов публичной власти и расширяют возможности для соуправления и контроля снизу.

Резюмируя, можно сказать, что современные тенденции заставляют государства постоянно трансформироваться, и это непосредственно касается и системы управления. Цифровые технологии открывают перед государством огромный спектр возможностей на пути к трансформации. Так появление ЦУРов в Российской Федерации – это не что иное как процесс наладить эффективную систему коммуникации между регионами и отход от «унификационной» политики. Центры управления регионами как раз-таки и являются попыткой создания более адаптивной и быстро реагирующей системы, в которой направление коммуникации идет и снизу-вверх. Как отмечает в интервью А. Курманов: «в настоящее время ЦУР являются лишь вспомогательным инструментом, создающим условия для органов власти и руководителей принимать те или иные управленческие решения, не являясь при этом полноценной элементом государственной власти. Их практическая значимость прослеживается в том, что на основе предоставляемой ЦУР информации руководители регионов могут принимать более релевантные управленческие решения. Во главе угла становятся децентрализация власти, развитие

горизонтальных связей, минимизация государственных функций, компетентный управленческий принцип»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Большакова К.Ю., Климова А.В. Центры управления регионом как новая форма управленческой деятельности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 4. С. 391–400. [Электронный ресурс] URL:<https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-4-391-400> (Дата обращения 23.04.2023)

## **Глава 2. Особенности координационной деятельности ЦУР**

### **2.1 Структура и функции ЦУР**

Центр управления регионом – это организация, которая занимается координацией деятельности различных органов и учреждений, ответственных за развитие региона. Он представляет собой сложную систему, состоящую из множества подразделений, каждое из которых выполняет свои задачи. Вся структуру ЦУРов можно разделить на три составляющие элемента. Первый - это элемент аналитики, который занимается работой с базой, подготовкой решений и корректировкой курса развития региона. Вторым элементом – информационный, который отвечает за ведение интернет пабликов и каналов органов власти, информирование граждан. Третьим элементом выступает обратная связь. Здесь поступившие задачи делятся на различные группы, в зависимости от сложности решения и предоставляется отчет по дальнейшей работе.

В каждом субъекте РФ структура ЦУР может отличаться в зависимости от конкретного региона и его потребностей. Если говорить об общих принципах организации структуры ЦУР, то здесь можно выделить следующие подразделения, которые изначально делятся на три блока: аналитический, информационный и блок обратной связи.

В свою очередь аналитический отдел также можно разделить на составляющие в зависимости от отраслей. Так, центр аналитики занимается сбором, анализом и обработкой данных, полученных путем сбора информации от разных отделов ЦУР, о социально-экономическом развитии региона.

Каждый регион имеет свои особенности, но зачастую работа отдела сбора данных и аналитики имеет разделение на различные подведомства, которые отвечают за определённую группу обращений. Здесь можно выделить такие подведомства, которые занимаются вопросами предпринимательства, ЖКХ, дорог, транспорта, туризма, экологии, инвестиций, поддержки социальных проектов и т. д. В отдельных регионах существуют подведомства отвечающие за

узконаправленные задачи. Например, в ЦУР Санкт-Петербурга есть отдел, отвечающий за утилизацию твердых отходов.

Если говорить об отраслевых ведомствах, то здесь можно выделить следующие. Отдел развития предпринимательства занимается работой с обращениями малого и среднего бизнеса. Отдел транспорта и дорог направлен на сбор данных и анализ ситуаций на региональных трассах, а также на мониторинг работы общественного транспорта в регионе.

Информационный блок, является второй важной составляющей ЦУР. Его работа направлена непосредственно на коммуникацию с гражданами региона. Ведение официальных страниц, информирование граждан, проведение исследований – одни из основных работ данного блока.

Здесь также можно выделить отделы, которые разделяют между собой работу. Так, отдел инвестиций занимается привлечением инвестиций в регион. Отдел управления проектами занимается координацией и управлением проектами, направленными на развитие региона. Он обеспечивает своевременную реализацию проектов, контролирует качество работ, распределяет ресурсы. Отдел поддержки социальных проектов занимается поддержкой социальных проектов, направленных на улучшение жизни населения региона. Отдел социологии занимается проведением исследований в регионе.

Третий блок обратной связи непосредственно направлен на предоставление обратной связи населению. Здесь также можно выделить несколько отделов в зависимости от сложности поступившего обращения. Отдел, который занимается вопросами разъяснениям, направленными на предоставление информации гражданам или компаниям. Отдел задач требующих особого внимания, например, задачи, требующие отдельного финансирования. Отдел задач, решаемых путем минимальных затрат.

В конечном итоге общая структура ЦУР имеет разделение на три блока, в каждом из которых также существуют отдельные подразделения, направленные на решение задач в конкретных отраслях жизнедеятельности региона. Также стоит отметить, что в некоторых регионах, данная система имеет более сложное строение, так как присутствует еще и разделение ЦУР на региональный уровень и уровень муниципальный. Но стоит отметить, что благодаря широкому использованию цифровых технологий все элементы системы работают слаженно и направлены на повышение эффективности развития региона. Каждый элемент данной системы имеет свои функции и задачи, за которые он отвечает.

В зависимости от подразделения функционал ЦУР также имеет ряд отличий. Согласно положениям о создании ЦУР его основные функции включают в себя: мониторинг, аналитику, реагирование, информирование, а также социологию и обратную связь. Исполнение отдельных функций также лежит на определенных отделах Центра управления регионом.

Основная задача аналитического отдела ЦУР – это прогнозирование и составление стратегии развития региона. Данная задача включает в себя комплексный анализ данных от других отделов и обращений для выработки более грамотной стратегии. Отдел занимается сбором данных о текущем состоянии сфер жизни региона, таких как транспорт, предпринимательство, инфраструктура и т. д. На основе полученных данных происходит анализ и составляется прогноз, который служит основой для принятия решений.

Функция мониторинга заключается в непрерывном отслеживании ситуации в регионе. Данная функция также исполняется отделом аналитики. На основе данной функции прогнозирование и в конечном итоге составление стратегии развития становится наиболее адаптированным к условиям в регионе. Отделы ЦУР непрерывно отслеживают потоки информации в своем регионе. Здесь можно упомянуть, так называемые тепловые карты, на которых отображается более проблемная территория субъекта. С учетом данных

тепловых карт происходит планирование, изменение и принятие курса развития региона.

Функция мониторинга непосредственно связана и с функцией реагирования. Если обратиться изначальной идее создания ЦУР, то одна из основных его задач – это быстрое реагирование на запросы граждан. Это выражается в быстром предоставлении ответов на задаваемые вопросы, предоставлением плана решений возникшей проблемы. Можно отметить, что по данным ЦУР московской области уровень реагирования властей на вопросы населения вырос почти в два раза с появлением ЦУР. Здесь стоит упомянуть, что важным элементом ЦУР, является, то что центр использует современные технологии и активно действует в онлайн пространстве.

Информированием населения занимается непосредственно информационный отдел ЦУР. Основная задача подразделения – это работа с гражданами в социальных сетях, ведение страниц и официальных пабликов. В развитии данная функция очень важна, так как она непосредственно связана с привлекательностью региона и его безопасностью. Так это играет важную роль в привлечении инвестиций в регион, что положительно может сказаться в дальнейшем на его экономических показателях. Помимо информирование населения о проделанной работе, о недостоверной информации положительно сказывается на обеспечении стабильного развития и безопасности региона. В онлайн пространстве выполнение данной задачи необходимо, так как существует наличие недостоверной информации.

Функции «социология» и обратная связь имеют тесную привязку друг к другу. Они направлены на получение информации о решенных задачах и тех задачах которые предстоит решить. Проведение социологических исследований влечет за собой более детальное погружение в существующие проблемы региона. А сбор обратной связи становится важным элементом принятия определенных решений в которых участвует население.

Так ЦУР представляет собой сложную систему, которая состоит из множества подразделений. Каждое подразделение ЦУР выполняет свои функции и задачи. Это является основой в развитии региона и обеспечивает целостную стратегию развития. Все подразделения работают в тесной взаимосвязи друг с другом, обеспечивая эффективную деятельность региональных органов власти и улучшение уровня жизни населения региона.

Если говорить об отдельных субъектах РФ, то здесь можно обратиться к работе ЦУР Ленинградской области. В данном регионе ЦУР осуществляет свою деятельность основываясь на постановлении правительства Ленинградской области от ноября 2020 года №757<sup>1</sup>, ныне утратившим силу, и на постановлении правительства Ленинградской области от 15 августа 2022 года №588<sup>2</sup>.

Согласно данным положениям на территории Ленинградской области Центр управления регионом выполняет следующие функции:

- Ведет активное взаимодействие с гражданами через средства онлайн коммуникации.
- «Осуществляет мониторинг социально значимых публикаций в СМИ и Интернет»
- Занимается ведением официальных госпабликов, представителей власти Ленинградской области.
- Осуществляет подготовку региональных законов и проводит исследования в пределах своих компетенций.
- Предоставляет отчеты, о проделанной работе и т. д.

Стоит отметить, что отчеты предоставляются Федеральному Центру и региональному центру. В связи с этим можно отметить и контрольную функцию в деятельности Центра управления регионом.

---

<sup>1</sup> Постановление правительства Ленинградской области от ноября 2020 года №757; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/566343307> (дата обращения 15.05.2023)

<sup>2</sup> Постановление правительства Ленинградской области от 15 августа 2022 года №588; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/351933176> (дата обращения 15.05.2023)

ЦУР Санкт-Петербурга осуществляет деятельность согласно распоряжению комитета территориального развития Санкт-Петербурга от 23 декабря 2020 N 9-р<sup>1</sup>. Функции Центра управления регионом в Санкт-Петербурге прописаны в положении 1 данного распоряжения. К ним относятся: Осуществление обратной связи; мониторинг и аналитика; обучение; региональные компетенции; социология; информирование; процессы и методология.

Также стоит отметить, что ЦУР подотчетен непосредственно Комитету территориального развития Санкт-Петербурга, а также Министерству цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Наличие данного пункта свидетельствует не только о координирующей, но и контрольной функции данного органа по отношению к Федеральному центру.

Таким образом, Центр управления регионом является важным инструментом развития региона. Его функции и задачи охватывают различные сферы жизни региона и способствуют повышению качества жизни населения. В работе ЦУР можно выделить две ключевые функции, на выполнение которых направлена деятельность – координирующая и контрольная. В рамках первой функции ЦУР осуществляет координацию действий региональных органов власти, производя аналитические отчеты и работая непосредственно с обращениями граждан региона. На основе данной деятельности происходит непрерывная работа по корректировке планов и направлений развития субъекта.

Контрольная функция ЦУР под собой две задачи. Во-первых, это предоставление отчета Федеральному центру о проведении региональной политики. В данном случае можно и говорить о исполнении положений в политике устойчивого развития региона. Как было показано в положениях официальных документов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Центра

---

<sup>1</sup> Распоряжение Комитета территориального развития Санкт-Петербурга от 23 декабря 2020 N 9-р; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/573191625> (дата обращения 18.05.2023)



управления регионом имеет полную подотчетность Министерству цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. Во-вторых, контроль Федеральным центром деятельности региональных властей способствует координации курса развития государства в целом. На основе данных, которые получает Федеральный центр происходит обработка данных и анализ, которые в дальнейшем оказывают влияние на развитие страны, в частности достижение целей устойчивого развития. Исполнение данных функций стало возможным благодаря проведению политики цифровизации государства.

## **2.2 Роль ЦУР в цифровизации политики устойчивого развития**

Проведение политики цифровизации в России непосредственно связано с возникновением такого инструмента как ЦУР. Цифровизация государственного управления направлена на преодоление барьеров во взаимодействии между населением, региональной властью и федеральным центром. Внедрение цифровых технологий в систему отношений данных субъектов взаимодействия влечет за собой положительный эффект. ЦУР-ы, которые действуют в каждом регионе стали своего рода проводниками и коммуникаторами в данных отношениях.

Здесь важным становится упомянуть, что политика цифровизации направлена на обеспечение эффективного и стабильного развития государства. Сюда можно отнести создание инфраструктуры, развитие технологий, в частности технологий государственного управления, вопросы безопасности и т. д.

Одним из пунктов проведения политики цифровизации внедрение цифровых технологий в государственное управление. Основная задача здесь – повысить качество государственных услуг, предоставляемых гражданам, посредством использования различных цифровых платформ и электронных сервисов. Центры управления регионом данной ситуации становятся некими проводниками для системы государственного управления в цифровую среду.

Уже сейчас посредством реализации проекта создания ЦУР-ов объемное количество взаимодействий с гражданами ведется через онлайн сервисы. Это способствует более быстрому реагированию на проблемы населения в каждом регионе, обеспечивает координацию действий региональных органов власти. Помимо этого, комплексный анализ данных полученных от ЦУР Федеральным центром позволяет ему скоординировать последующие шаги в реализации федеральных программ и в частности в проведении политики устойчивого

развития. Также ЦУР можно назвать новым элементом контроля Федеральным центром в исполнении региональной политики устойчивого развития.

Так ЦУР непосредственно оказывает влияние на реализацию политики устойчивого развития в государстве, используя современные технологии в координации действий между субъектами проводимой политики.

Одним из примеров цифровизации в работе Центров управления регионом является использование системы мониторинга и анализа данных. Благодаря такой системе, ЦУР могут получать оперативную информацию о состоянии экономики, социальной сферы и других сферах жизни регионов. Это позволяет проводить анализ текущей ситуации и принимать более обоснованные решения.

Кроме того, цифровизация позволяет улучшить процессы мониторинга и контроля. Например, благодаря системам электронного документооборота можно сократить время на обработку и передачу документов между различными участниками процесса. Это повышает эффективность работы и позволяет сократить время на принятие решений.

Еще одним примером цифровизации является использование геоинформационных систем<sup>1</sup>(ГИС). Эти системы позволяют создавать карты, анализировать географические данные и проводить мониторинг изменений на территории региона. Такие системы могут быть использованы для решения различных задач, таких как планирование транспортной инфраструктуры, мониторинг изменений в экосистемах и т.д.

Кроме того, цифровизация позволяет улучшить коммуникацию между различными участниками процесса. Например, использование современных систем видеоконференций позволяет проводить встречи и обсуждения в онлайн-

---

<sup>1</sup> Геоинформационная система (ГИС) — система сбора, хранения, анализа и графической визуализации пространственных (географических) данных и связанной с ними информации о необходимых объектах.

режиме. Это улучшает коммуникацию между участниками и позволяет более эффективно координировать работу.

Необходимо указать на то, что цифровизация может быть использована для повышения уровня прозрачности работы Центров управления регионом. Например, создание электронных отчетов и системы открытых данных позволяет предоставлять оперативную информацию о работе Центров и повышать уровень доверия со стороны общественности.

Стоит отметить тот факт, что задача ЦУР в реализации политики цифровизации стоит не только в увеличении числа обработанных обращений от граждан. Важным остается то, что государство стремится перевести работу с обращениями в полный онлайн формат. Это, в свою очередь, имеет ряд преимуществ, которые уже можно наблюдать исходя из работы ЦУР-ов в регионах. Так по данным «АНО Диалог-Регионы»<sup>1</sup> среднее количество обращений в месяц составляет почти 500 тыс., значительная часть которых поступает через платформу «Госуслуги. Решаем вместе». Здесь отмечается факт того, что до появления ЦУР, скорость ответа в сети была не меньше 8 часов, сейчас она стала менее 5 часов. Также выросла эффективность ответов, за счет того, что многие вопросы возможно решить, используя технологии ИИ. Заранее прописанные программой алгоритмы сняли задачу вручную отвечать на обращения, не требующие человеческого фактора. Более серьезные обращения, также стали обрабатываться быстрее. «АНО Диалог-Регионы» отмечает, что данный показатель сократился до 10 дней.

Согласно прогнозам главного оператора ЦУР, которым выступает «АНО Диалог-Регионы», в ближайшие несколько лет доля обращений, которые используют технологии ИИ, доля ведомств, использующих социальные сети для работы с гражданами должны вырасти в несколько раз и составлять более 50%.

---

<sup>1</sup> «АНО Диалог-Регионы» - Всероссийский центр компетенций в области общественных связей и интернет-коммуникаций. Главный оператор в работе ЦУР.

А доля решений, которые принимаются с участием граждан через платформу обратной связи должно стать практически 100%.

На данный момент в конкретных регионах уже эти показатели растут. Например, ЦУР Московской области приводил статистику, согласно которой через него проходят 50% всех жалоб и обращений. Для этого используются различные каналы связи, одним из которых является платформа «Добродел», через нее было отработано порядка 27% всех обращений и жалоб граждан региона.<sup>1</sup>

В отчете о результатах деятельности правительства Ленинградской области за 2021 год приводятся следующие данные. «За 2021 год через социальные сети, включая официальные страницы Губернатора Ленинградской области, поступило 75 тысяч сообщений; через платформу обратной связи «Госуслуги. Решаем вместе» – 109 тысяч обращений; по федеральному закону от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» – 80 тысяч.»<sup>2</sup>

По данным расположенным на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга за 2 года ЦУР в Санкт-Петербурге обработал более 1 миллиона обращений граждан, которые были направлены в органы власти через социальные сети и через платформу обратной связи. Как отмечал Александр Беглов<sup>3</sup>: «Для меня ЦУР — один из главных поставщиков аналитики для принятия управленческих решений.»

Также стоит отметить следующую информацию о деятельности ЦУР в субъекте: «В 2022 году социологи ЦУР провели 16 онлайн-опросов петербуржцев о благоустройстве городских территорий. Полученные данные легли в основу проектов обустройства новых общественных пространств в 12

---

<sup>1</sup> Данные приведены с официального сайта платформы «Добродел» [Электронный ресурс] URL: <https://dobrodel.mosreg.ru/> (дата обращения 15.05.2023)

<sup>2</sup> Отчет о результатах деятельности правительства Ленинградской области за 2021 год [Электронный ресурс] URL: [https://lenobl.ru/media/content/docs/12963/отчет\\_за\\_2021.pdf](https://lenobl.ru/media/content/docs/12963/отчет_за_2021.pdf) (дата обращения 15.05.2023)

<sup>3</sup> Александр Дмитриевич Беглов - Российский государственный и политический деятель. Губернатор Санкт-Петербурга

районах города. Всего за два года благодаря онлайн-социологии ЦУР на основе пожеланий петербуржцев созданы проекты благоустройства 19 территорий в 14 районах города. Среди них Линейный парк, Бестужевский сад, Пулковский парк, парк Строителей и сквер на улице Крыленко.»<sup>1</sup>

Таким образом, координирующая функция, которая заложена в деятельность ЦУР непосредственно связано с процессом цифровизации. Из данных о деятельности ЦУР в трех регионах РФ можно выделить, факт того, что значительная часть работы с гражданами велась с использованием современных технологий в онлайн формате, что заметно повысило эффективность обработки обращений и улучшило качество обратной связи между гражданами и государством в лице региональных органов. В целом, можно утверждать, процесс цифровизации является важным фактором повышения эффективности координирующей функции Центров управления регионом. Современные технологии позволяют улучшить процессы управления регионами, повысить скорость и точность принятия решений, а также улучшить коммуникацию между различными участниками процесса. Кроме того, цифровизация может быть использована для повышения уровня прозрачности работы ЦУР и улучшения взаимодействия с гражданами.

---

<sup>1</sup> Данные приведены на сайте администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/201920/> (дата обращения 15.05.2023)

### **2.3 Динамика политики устойчивого развития и перспективы ЦУР**

Проведение в Российской Федерации политики устойчивого развития проходит еще с 90-х годов прошлого века. За это время концепция проведения претерпевала значительные изменения. На это оказывали влияние различные факторы, такие как изменение экономической ситуации в стране, мировые кризисы и потрясения и так далее. В последние годы на реализацию стратегии устойчивого развития РФ, которая была принята в 2018 году, сильно повлиял технологический фактор.

Проведение политики цифровизации и постепенное внедрение в управленческие структуры РФ современных технологий потребовали пересмотра подходов к реализации планов по устойчивому развитию. В частности, и в вопросах государственного управления, учитывая, что Россия – федеративное государство. Этот фактор тоже оказал влияние на процессы внедрения цифровых технологий для обеспечения эффективных решений. Два уровня власти предполагают постоянное взаимодействие между собой, а также постоянное взаимодействие между государством и гражданами. Важно чтобы федеральный центр учитывал обстановку в каждом регионе, тем самым адаптирую курс проведения политики устойчивого развития.

С появлением ЦУР эти процессы начали интенсивный переход в цифровой формат. Это позволило образовать контрольно-координационную систему в управлении, которая осуществляя непрерывную коммуникацию между региональными властями и гражданами, осуществляет мониторинг и анализ ситуации в каждом регионе. Этот фактор непосредственно оказывает влияние на выработку решений в Федеральном центре.

Если говорить о непосредственном воздействии ЦУР на проведение политики устойчивого развития, то здесь стоит обратиться задачам данной структуры. На данный момент ЦУР в каждом регионе проводит работу по сбору анализу и обработке данных, которые в дальнейшем используются органами

власти региона. Полученная информация оказывает влияние на непосредственное принятие управленческих решений, выработку и координацию стратегий развития региона.

Данные факторы способствуют более качественной реализации целей устойчивого развития. Если говорить о регионах, то здесь происходит увеличение продуктивности посредством ускорения обработки запросов от граждан, а также их участия в принятии решений. Федеральный центр, имеет весомый элемент координации и контроля, позволяющий обеспечить лучшее взаимодействие с каждым регионом.

Во всех регионах РФ уже активно ведется работа с гражданами через различные онлайн платформы. За два года работы в различных регионах России ЦУР-ы зарекомендовали себя как отличный коммуникатор между органами региональной власти и государством. Современные процессы внедрения цифровых платформ поспособствовали успешной реализации деятельности ЦУР в регионах. Примеры ЦУР в Московской, Ленинградской областях и Санкт-Петербурге – это показатели, положительной работы. Однако, тут стоит отметить, рейтинговые таблицы, которые приводит «АНО Диалог-Регионы» важно отметить, что в рейтингах часто фигурируют достаточно отдаленные от Федерального центра регионы. Это важно, так как способствует более правильной выработки Федеральным центром решений применимых ко всему государству.

Одним из перспективных направлений деятельности Центров управления регионом является увеличение каналов взаимодействия с гражданами, а также со многими другими акторами в регионах. Они будут продолжать проводить общественные консультации и форумы, направленные на развитие устойчивого развития регионов и вовлечение населения в процесс принятия решений.

Важной задачей ЦУР в РФ будет являться участие в решении глобальных проблем, обозначенных в целях устойчивого развития, связанных с изменением



климата, устойчивым использованием природных ресурсов и борьбой с бедностью. Они будут предоставлять более детальную и проработанную о деятельности каждого региона. Тем самым делать контроль более прозрачным и валидным.

Кроме того, Центры управления регионом, в своей перспективе, смогут активно участвовать в развитии межрегионального сотрудничества. Они будут проводить обмен опытом и знаниями между регионами России, что позволит усилить межрегиональные связи субъектов.

В целом, можно сказать, что Центры управления регионом являются одними из важнейших институтов в реализации политики устойчивого развития в России. Они играют важную роль в разработке и реализации программ по устойчивому развитию регионов, повышению осведомленности населения в этой области и сотрудничестве с международными организациями. В ближайшие годы они будут продолжать свою деятельность в этой сфере и станут ключевыми институтами в достижении целей устойчивого развития в России.

Стоит привести данные из отчета проекта «Ренкинг регионов РФ в достижении целей устойчивого развития в соответствии с показателями ЦУР ООН». В данном исследовании производилась оценка показателей регионов в достижении целей устойчивого развития с 2019 по 2021 год. Отчет показывает динамику в достижении целей устойчивого развития в каждом регионе, на основании 17 целей, оглашенных ООН, на основе которого был составлен общий рейтинг регионов РФ.

Отчет показывает, что регионы России, которые имеют наиболее развитую экономику и высокий социально-экономический потенциал, в целом имеют более высокие показатели устойчивого развития. Также в отчете отмечается, что регионы с наименьшим экономическим развитием могут быть наиболее уязвимыми, особенно в плане социального развития и приспособления к изменению климата.

Другой важной характеристикой, рассматриваемой в отчете, является способность регионов распределять расходы на экологию и реализацию проектов по устойчивому развитию, которые могут нести высокие затраты. Регионы, которые более успешно справляются с этой задачей, могут наиболее эффективно решать экологические проблемы и реализовывать проекты, направленные на устойчивый экономический и социальный рост.

Так, в отчете по данному проекту достижения устойчивого развития анализируются в рамках региональных различий. Учитывая региональные особенности, можно определить наиболее общие проблемы и вызовы, которые связаны с устойчивым развитием и разработать подходящие решения

В данном рейтинге можно обратить внимание на показатели Московской области. За три года данный субъект РФ вошел в первую десятку регионов по совокупности всех показателей, где занял 6 место из 85. В исследовании отмечается, что по большинству показателей регион имеет положительную динамику в 2021 году, лишь по некоторым динамика является отрицательной, но это все равно позволило региону закрепиться на 6 месте. Здесь стоит отметить, что в данном субъекте в 2020 году начал свою работу первый ЦУР в России. Данный факт может свидетельствовать о том, что появление ЦУР в Московской области положительно отразилось на результатах в достижении целей устойчивого развития региона по многим показателям.

Также в отчете стоит обратить внимание на Сравнение положения регионов в 2021 году к 2020 году по всем показателям целей устойчивого развития. Данная таблица с перечнем всех регионов и целей показывает неустойчивую динамику в достижении целей. Много регионов по совокупности имеют положительный результат, однако нет такого региона где все показатели показывали рост. Здесь можно говорить том, что регионам необходим инструмент координации и контроля, который бы смог подойти к решению задач в исполнении целей устойчивого развития имея комплексный подход.

Таким образом Центры управления регионом в России будут могут взять на себя роль координатора и контролера в проведении политики устойчивого развития в каждом субъекте РФ. Они уже проделали огромную работу по разработке и реализации программ устойчивого развития регионов, повышению осведомленности населения в этой области. В ближайшие годы, с усилением процессов цифровой трансформации государственного управления, они будут продолжать свою деятельность в этой сфере и станут ключевыми институтами в реализации политики устойчивого развития в России. Что в перспективе может привести к существенному изменению управленческой системы в сторону модели сетевого управления. А учитывая специфику реализации деятельности ЦУР в разных регионах, это может спровоцировать высокие темпы роста по многим экономическим показателям, а также положительно сказаться на показателях уровня жизни граждан РФ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение цифровых технологий в государственное управление уже сейчас оказывает заметное влияние на развитие государства. Технический прогресс заставляет общество развиваться, чтобы успешно функционировать в данных реалиях. Это важно использовать не только в экономической или военной сфере, которые являются локомотивами в данном направлении, а также и в сферах, которые непосредственно связаны с обществом и государственным управлением.

Государственная система, которая активно внедряет в себя современные технологии сможет избавиться от лишних издержек и функционировать более эффективно. Примером этому может выступать снижение издержек на поддержание инфраструктуры, стандартизация документооборота, эффективной коммуникации. Возрастет и эффективность управления, посредством более детального и точного анализа данных.

В Российской Федерации Центр управления регионом стал одним из проектов, который зарекомендовал себя, как хороший проводник, коммуникатор, координатор и контролёр. Появление данного органа, непосредственно связано с курсом на цифровизацию государственного управления страны, интенсивного внедрения технологий и обеспечение быстрой коммуникации между гражданами и представителями власти. Активное использование цифровых платформ позволило ЦУР наладить качественный сбор данных в каждом субъекте РФ. Важным остается факт коммуникации с гражданами в онлайн пространстве с использованием технологий ИИ.

Работа ЦУР строится по новому принципу, который отличен от принципов ныне действующих моделей управления. Помимо использования цифровых технологий, эффективно идет работа с большими потоками информации, осуществляется более быстрая коммуникация. Это может говорить, что данный

элемент в своей перспективе сыграет определенную роль в трансформации модели управления.

Уже сейчас ЦУР включает в себе две важные функции координация и контроль. Координируя действия региональных властей осуществляя непрерывную работу с гражданами, ЦУР минимизирует риски принятия неверных решений. Это заметно повышает качество работы, а также способствует более успешному развитию регионов. При этом ЦУР подотчетен не только региональному, но и федеральному центру, отсюда следует, что работа данной структуры помимо координации осуществляет и контроль в деятельности регионов.

Таким образом, роль ЦУР в политике устойчивого развития довольно заметна. На данный момент — это хороший элемент системы управления, который позволяет проводить данную политику в каждом регионе учитывая специфику данного субъекта. Уже сейчас можно наблюдать значительные результаты работы данного органа. Во многих регионах появлением ЦУР реализация целей устойчивого развития стала проходить более интенсивно. Этому поспособствовал непрерывная работа ЦУР с гражданами каждого региона. Можно полагать что в дальнейшем данный орган, ляжет в основу трансформирующейся системы управления, в которой будут еще больше использоваться современные технологии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьева О.Н., Зеленова К.А., Ким А.Е. Особенности и совершенствование государственного управления на региональном уровне // Академическая публицистика. 2022. № 12-1. С. 136-145. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49899590> (Дата обращения 22.04.2023)
2. Баранов С. В., Самарина В. П., Шаталова Т. А., Территориальная политика Российской Федерации и неравномерность пространственного развития // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - №2. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24123113> (Дата обращения 13.04.2023)
3. Большакова К.Ю., Климова А.В. Центры управления регионом как новая форма управленческой деятельности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 4. С. 391–400. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-4-391-400> (Дата обращения 23.04.2023)
4. Горлов К. Н., М. В. Ильичева Цифровизация как основа устойчивого развития региона: социально-политический и экономический аспекты [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-osnova-ustoychivogo-razvitiya-regiona-sotsialno-politicheskiy-i-ekonomicheskyy-aspekty> (Дата обращения 28.04.2023г)
5. Дворядкина Е.Б., Кайбичева Е.И., Гончарова Н.И. Управление пространственным развитием региона: опыт, наследие и задачи на будущее // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика 2017. № 4. С. 60-67. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30763637> (Дата обращения 22.04.2023)
6. Зацаринный А. А., Шабанов А. П., Инновационные системотехнические решения по построению ситуационных центров регионального уровня // Современные проблемы безопасности жизнедеятельности: интеллектуальные транспортные системы и ситуационные центры. – 2018. – С 32-36. [Электронный

ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38227549> (Дата обращения 22.04.2023)

7. Истомин К. А. ЦУР – это не Федеральный надсмотрщик, а региональный помощник // Журнал Бюджет. – 2021. - №3. – С. 46-49. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46193430> (Дата обращения 29.04.2023)

8. Комитет Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам севера. Новые подходы к стратегическому планированию в Российской Федерации: вопросы регионального развития / Материалы парламентских слушаний. – 2022. [Электронный ресурс] URL: <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBQkA55he19VmFnX83RBy6rAe.pdf> (Дата обращения 15.05.2023)

9. Ланьшина Т. А., В. А. Барина, А. Д. Кондратьев, М. В. Романцов Устойчивое развитие и цифровизация: необычный кризис COVID-19 требует оригинальных решений // «Вестник международных организаций» [Электронный ресурс] URL: <https://iorj.hse.ru/data/2021/02/18/1356184417/Ланьшина.pdf> (Дата обращения 10.04.2023г.)

10. Малахова, О. С. Тенденции устойчивого развития в России // Молодой ученый. — 2018. — № 30 (216). — С. 43-45. — URL: <https://moluch.ru/archive/216/52182/> (дата обращения: 20.05.2023).

11. Митяков С. Н. Новые цели устойчивого развития России // Развитие и безопасность 2023; [Электронный ресурс] URL: <https://ds.ntnu.ru/frontend/web/ngtu/files/nomera/2023/01/021.pdf> (Дата обращения 22.04.2023)

12. Отчет по проекту Ренкинг регионов РФ в достижении целей устойчивого развития в соответствии с показателями ЦУР ООН [Электронный ресурс]. — URL: <https://mgimo.ru/upload/2022/11/ranking-regionov-rf.pdf> (Дата обращения 20.05.2023)

13. Пасенов А. Н. Концепция устойчивого развития: историко правовые аспекты // Научные ведомости. – 2017. – №10 (259). – С. 156-160. – [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-istoriko-pravovye-aspekty/viewer> (Дата обращения 20.05.2023)
14. Политическая онтология цифровизации и государственная управляемость: Монография / Под ред. Л. В. Сморгунова. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2022г. – 351 с.
15. Политическое в условиях цифровых трансформаций: Материалы Всероссийской научной конференции «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии» СПбГУ Санкт-Петербург / Под ред. Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатъевой. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2022г., - 383 с.
16. Сунцов, С. А. История понятия и концепции устойчивого развития // Молодой ученый. — 2018. — № 41 (227). — С. 24-28. — [Электронный ресурс] URL: <https://moluch.ru/archive/227/53010/> (дата обращения: 22.05.2023).
17. Тропинова Е. А. Рефлексивное управление в контексте цифровизации: концептуализация и практическое использование // «Южно-Российский журнал социальных наук» [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/refleksivnoe-upravlenie-v-kontekste-tsifrovizatsii-kontseptualizatsiya-i-prakticheskoe-ispolzovanie/viewer> (Дата обращения 2.04.2023г.)
18. Устойчивое развитие: вызовы и возможности: сборник научных статей / под ред. канд. экон. наук Е.В. Викторовой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 333 с. [Электронный ресурс] URL: [https://unecon.ru/sites/default/files/collection\\_of\\_events\\_proceedings\\_2.pdf](https://unecon.ru/sites/default/files/collection_of_events_proceedings_2.pdf) (Дата обращения 17.04.2023)
19. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5201/GradkodeksRF\(sizmeneniyamina19dekabrya2022goda\).pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5201/GradkodeksRF(sizmeneniyamina19dekabrya2022goda).pdf) (Дата обращения 20.05.2023)



20. Декларация Конференции Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declarathenv.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml) (дата обращения: 20.05.2023)
21. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее». 1987. URL: <http://www.un.org/ru/ga/documents/gakey.shtml>. (дата обращения: 20.05.2023)
22. Отчет о результатах деятельности правительства Ленинградской области за 2021 год [Электронный ресурс] URL: [https://lenobl.ru/media/content/docs/12963/отчет\\_за\\_2021.pdf](https://lenobl.ru/media/content/docs/12963/отчет_за_2021.pdf) (Дата обращения 10.05.2023)
23. Парижское соглашение [Электронный ресурс]. — URL: [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_russian.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian.pdf) (дата обращения: 21.05.2023).
24. Постановление правительства РФ № 1844 от 16.11.2020 г. [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/130918/> (Дата обращения 15.04.2023)
25. Постановление правительства РФ № 1844 от 16.11.2020 г. [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/130918/> (Дата обращения 15.04.2023)
26. Постановление правительства Ленинградской области от ноября 2020 года №757; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/566343307> (Дата обращения 10.05.2023)
27. Постановление правительства Ленинградской области от 15 августа 2022 года №588; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/351933176>
28. Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Всемирной комиссии по вопросам

окружающей среды и развития [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 20.05.2018).

29. Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/climate\\_framework\\_conv.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/climate_framework_conv.shtml) (дата обращения: 20.05.2023)

30. Распоряжение Комитета территориального развития Санкт-Петербурга от 23 декабря 2020 N 9-р; [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/573191625> (Дата обращения 10.05.2023)

31. Указ Президента РФ от 06.04.2004г. №490 «Об утверждении Положения об Администрации Президента Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20769> (Дата обращения 15.04.2023)

32. Указ Президента РФ № 849 от 13.05.2000г. «О полномочном представителе Президента Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/15492> (Дата обращения 15.04.2023)

33. «Стратегия экологической безопасности РФ на период до 2025 г.» принята Указом В.В. Путина от 19 апреля 2017 г., [электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879> (Дата обращения 15.04.2023)

34. Указ президента РФ от 2 июля 2021 года №400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (Дата обращения 15.04.2023)

35. Указ президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 года № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/9017665> (Дата обращения 15.04.2023)

36. Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/128943/> (Дата обращения 15.04.2023)

37. Федеральный закон от 8.12.2020г. № 394-ФЗ «О Государственном совете Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/75016707/> (Дата обращения 15.04.2023)