

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. В.Г. ШУХОВА»

На правах рукописи



Денисова Евгения Дмитриевна

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ
МЕДИАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ
В РЕГИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ**

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика
(экономика инноваций)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, доцент
Селиверстов Юрий Иванович

Белгород - 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования медиационной функции муниципальных образований в региональной инновационной системе.....	12
1.1. Эволюция научных подходов к исследованию инновационных систем и роли в них муниципального уровня	12
1.2. Муниципальное образование как адаптивно-медиативное звено региональной инновационной системы.....	29
1.3. Теоретические основы и экономическое содержание пользовательских инноваций на муниципальном уровне	45
ГЛАВА 2. Методический инструментарий оценки реализации медиационной функции муниципальных образований.....	57
2.1. Методологические подходы к оценке участия муниципального уровня в инновационном развитии территории	57
2.2. Система индикаторов и методика комплексной оценки медиационного потенциала муниципального образования	77
2.3. Аналитическая модель диагностики территориальных диспропорций инновационного развития	91
ГЛАВА 3. Направления совершенствования реализации медиационной функции муниципальных образований в региональной инновационной системе.....	102
3.1. Механизмы выявления и институционализации локальных инновационных инициатив.....	102
3.2. Организационно-экономический инструментарий усиления роли муниципального образования в инновационном развитии региона.....	133
3.3. Предложения по усилению роли муниципальных образований в инновационном развитии региона.....	148
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	175
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	180
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....	208
СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА.....	210

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	214
ПРИЛОЖЕНИЕ А	215
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	217
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	221
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	222
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	223
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	224
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	225

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования предопределяется условиями, при которых именно инновационная результативность регионов становится ключевым фактором устойчивого развития. Данный подход реализуется при помощи перехода к экономике знаний, цифровой трансформации и усиления территориальной конкуренции. При этом в российской инновационной системе сохраняется выраженная пространственная асимметрия. Инновационная активность концентрируется в ограниченном числе центров, а муниципальный уровень часто остается вне фокуса теоретического анализа и практической политики.

Значимым видится то, что инновационное развитие территории все в большей степени зависит не только от наличия научно-технического и производственного потенциала, но и от способности институциональной среды региональной инновационной системы (РИС) обеспечивать согласование интересов региональных и местных акторов, а также трансляцию инновационных импульсов, их адаптацию к территориальной специфике и последующее распространение в экономическом пространстве. Муниципальный уровень в данном контексте приобретает особую роль, поскольку именно на нем формируются условия для выявления и поддержки локальных инициатив, развития партнерских связей, вовлечения населения и бизнеса в инновационные процессы, а также для институционального оформления и практической реализации нововведений.

При этом в отечественной науке недостаточно разработаны теоретические и методические основания, позволяющие раскрыть муниципальное образование (МО) как активного медиатора и платформу инновационного взаимодействия, а также инструментарий оценки и реализации его медиационной функции. Это определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

Степень разработанности проблемы исследования. Теоретико-методологические основы функционирования РИС глубоко проработаны в

зарубежной и российской науке. Российские учёные (О.Г. Голиченко, С.А. Айвазян, В.В. Вольчик, Е.В. Маслюкова, С.А. Пантеева, С.Н. Земцов, М.Н. Коцемир, Н.В. Зубаревич, Ю.А. Дорошенко, Е.Н. Чижова, Ю.И. Селиверстов, Е.А. Бессонова, А.А. Рац, И.О. Малыхина, М.В. Леденёва) внесли определяющий вклад в анализ институциональных условий, кооперационных связей и пространственной дифференциации инновационной активности. Среди зарубежных концепций фундаментальное значение для данного исследования имеют труды К. Фримана, Б.-О. Лундвалла, Р. Нельсона, Г. Ицковица, Л. Лейдесдорфа, Э. Караянниса, Д. Кэмпбелла, П. Кука, Б. Ашейма, А. Исаксена.

Теоретическое осмысление места муниципальных образований (МО) в инновационной экономике, их потенциала как участников сетевого взаимодействия представлено в публикациях В.А. Плотникова, Е.Ф. Никитской, Т.П. Ослоповой, О.А. Кожевникова, С.Е. Нарышкина, В.Б. Зотова, М.В. Глазырин. Природа пользовательских инноваций, механизмы вовлечения гражданского общества в инновационные процессы анализируются в работах Н.И. Лапина, Е.В. Попова, Т.Д. Ромащенко, Э. фон Хиппеля, М.В. Межовой, К.С. Саблина, Е.Л. Кичатиновой, И.В. Олейникова, А.Л. Волковой, М.А. Гасановой. Вопросы пространственного развития, оценки эффективности и многокритериального выбора решений отражены в трудах В.М. Полтеровича, А.Н. Олейника, В.Н. Лексина, А.В. Бузгалина, Т. Саати.

В существующих исследованиях МО трактуется либо как пассивный транслятор региональных приоритетов, либо как локальная площадка. Отсутствуют механизмы интеграции инициатив и неформализованных знаний в инновационные процессы, нет управленческой модели, сочетающей региональную политику с локальной адаптацией. Открытым остаётся вопрос, как МО может обеспечивать горизонтальную кооперацию акторов «четверной спирали» и становиться активным звеном РИС.

Пробел в инструментальном и модельном обеспечении муниципального измерения РИС. Авторская позиция: раскрытие инновационного потенциала требует переосмысления роли МО в горизонтальной кооперации и адаптации

процессов к местным условиям. Нужна модернизация инструментария оценки и новая модель с вовлечением локальных сообществ.

В настоящем исследовании впервые вводится инновационная медиационная функция МО, позволяющая рассматривать его как активного участника РИС, обеспечивающего связи и адаптацию инновационных импульсов. Это определяет задачу развития теоретико-методической базы для модели инновационного развития МО как ключевых медиаторов РИС на основе оценки их инновационного медиационного потенциала и адаптивно-императивного подхода.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке инструментария реализации медиационной функции МО в РИС на основе адаптивно-императивного подхода к согласованию социально-экономических интересов акторов.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- дополнить теоретико-методологические основания исследования роли муниципального уровня в инновационном развитии территории на основе сочетания системного, институционального и пространственного подходов;
- раскрыть экономическое содержание и функциональную структуру медиационной функции МО в инновационном развитии территории;
- обосновать роль в механизме динамического согласования региональных инновационных целей и локальных условий их реализации;
- сформулировать аналитическую модель оценки участия муниципального уровня в инновационном развитии территории;
- разработать положения и практико-ориентированную схему усиления роли МО в инновационном развитии региона.

Объект исследования – МО как медиатор и платформа инновационного взаимодействия в РИС.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации инновационной деятельности МО.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических основ и совершенствовании инструментария реализации медиационной функции муниципального образования как активного медиатора РИС, что позволило восполнить пробел в теории РИС, связанный с отсутствием научно обоснованного представления о роли и механизмах участия муниципального уровня в инновационных процессах.

Теоретическая значимость диссертационной работы видится в развитии теоретико-методологических основ муниципального измерения РИС, уточнении категориального аппарата и обосновании роли МО как активного медиатора инновационного развития.

Разработка и реализация мер поддержки инновационной активности, совершенствование механизмов территориального развития подчеркивают **практическую значимость** проводимого исследования. Его результаты могут быть использованы органами МСУ и органами государственной власти субъектов Российской Федерации при, а также в образовательном процессе при подготовке специалистов экономического и управленческого профиля для эффективного развития экономики субъектов РФ.

Методология и методы исследования основывается на положениях системного, институционального и сравнительного подходов, что позволило рассмотреть МО как структурный элемент РИС и раскрыть особенности реализации его медиационной функции. Методы исследования включали теоретический анализ, синтез, структурно-функциональный и сравнительный анализ, абстрактно-логический метод, а также индексный метод, примененный для оценки медиационного потенциала МО.

Научная новизна конкретизируется в **положениях, выносимых на защиту:**

1. Дополнены теоретико-методологические основания исследования роли муниципального уровня в инновационном развитии территории: на основе сочетания системного, институционального и пространственного подходов обосновано представление МО как самостоятельного субъекта генерации, адаптации и распространения инноваций, включенного в механизм

взаимодействия с региональным уровнем (п. 7.1, 7.6 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 1, п. 1.1, п. 1.2).

2. Предложена авторская категория инновационная «медиационная функция муниципального образования» (МФМО). Эта категория представляет собой системную деятельность местного самоуправления по согласованию региональных приоритетов и локальных инновационных инициатив, основанных на «рассеянном знании», собранную в единый портфель проектов. Его структура раскрыта через четыре подфункции (интеграционную, адаптационную, мобилизационную, коммуникационную), реализуемые через принцип многоуровневой функциональной сопряжённости (МФС), что позволяет эмпирически оценивать вклад МО в региональную инновационную систему (п. 7.1, 7.6 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 1, п. 1.2; гл. 3, п. 3.2).

3. Обоснован подход к МО как составной части механизма динамического согласования региональных целей и локальных условий, где инновационное развитие территории выступает результатом сбалансированной реализации её ресурсного потенциала. Эффективность муниципальной инновационной политики определяется не только ресурсной базой, но и способностью органов МСУ обеспечивать целевое использование ресурсов, институциональную координацию и общественную поддержку инноваций (п. 7.3 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 1, п. 1.3; гл. 2, п. 2.1; гл. 3, п. 3.1).

4. Разработана аналитическая модель оценки участия муниципального уровня в инновационном развитии территории, интегральный индекс медиационного потенциала (ИМП) и методика его расчёта, что позволяет выявлять территориальные инновационные диспропорции, зоны институционального дефицита и обосновывать направления управленческого воздействия для повышения результативности инновационного развития муниципального образования (п. 7.1, 7.3 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 2, п. 2.1, п. 2.2).

5. Предложены институциональные механизмы и дифференцированная дорожная карта усиления роли МО в инновационном развитии региона на основе интегрального ИМП, реализация которых повышает адаптивность, устойчивость и

результативность региональной инновационной системы (п. 7.3, 7.6 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 3, п. 3.2, п. 3.3).

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы федеральных и региональных органов власти, официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, аналитические и научные источники, а также материалы, характеризующие практику инновационного развития территорий.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Содержание диссертационного исследования соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций), в частности требованиям её пунктов: п. 7.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем инновационного развития и инновационного политики, п. 7.3. Инновационный потенциал стран, регионов, отраслей и хозяйствующих субъектов, 7.6. Национальные инновационные системы, их структурные элементы и участники.

Теоретико-методологическую основу исследования составили системный, институциональный, функциональный и сравнительный подходы, а также методы анализа, синтеза, обобщения, классификации, сравнительного анализа, интерпретации эмпирических данных и моделирования.

Степень достоверности и апробация результатов исследования обеспечиваются использованием апробированных научных подходов, согласованностью теоретических положений с результатами эмпирического анализа, а также применением нормативной, статистической и аналитической базы. Основные положения диссертационного исследования представлены и получили положительную оценку на международных, национальных и всероссийских научно-практических конференциях: Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и научно-технический прогресс» (Старый Оскол, 2014 г.); Международной научно-практической конференции «Пространственное развитие территорий» (Белгород, 2018 г.); международной мультидисциплинарной конференции по промышленному

инжинирингу и современным технологиям «FarEastCon» (Владивосток, 2020 г.); Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета» (Курск, 2026 г.); XVI Международной научно-практической конференции «Финансы. Современное состояние. Проблемы и перспективы» (Луганск, 2026 г.); XV Международной молодежной научной конференции «Молодежь и XXI век» (Курск, 2026 г.); Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова (Белгород, 2026 г.); VII Международная научная конференция перспективных разработок молодых ученых «Школа молодых новаторов» (Курск, 2026 год).

Научные результаты исследования использованы: в учебном процессе Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова при изучении студентами следующих дисциплин: «Экономика общественного сектора», «Экономическая география и регионалистика», «Управление рисками во внешнеэкономической деятельности» по направлению бакалавриата 38.03.01 «Экономика»; «Современные методы исследований в экономическом анализе» по направлению магистратуры 38.04.01 «Экономика»; при выполнении НИР в рамках реализации Программы стратегического развития БГТУ им. В.Г. Шухова по договору № А 33/17 от 27.04.2017 года «Роль вуза в формировании человеческого капитала с учетом особенностей стратегии регионального развития» (АААА-А17-117121370054-0); Программы развития опорного университета на базе БГТУ им. В.Г. Шухова по договору № А-76/20 от 15.01.2020 года «Развитие региональной стратегии вуза с учетом ориентации на целевую подготовку команды лидеров» (АААА-А20-120061690042-1); в деятельности Администрации Чернянского муниципального округа Белгородской области.

Публикации. По теме диссертационного исследования автором опубликовано 18 научных работ, в том числе 8 статей - в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ, 9 - в сборниках трудов конференций, 1 монографии. Общий объем публикаций – 8,76 печатных листов, из них авторских – 7,01 печатных листов.

Структура и объем работы. Диссертационное исследование изложено на 225 страницах машинописного текста, включая 16 рисунков, 42 таблиц, 7 приложений. Диссертация содержит введение, три главы, заключение, библиографический список из 218 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность, сформулированы цель и задачи, представлены научная новизна и положения. **В первой главе** обоснованы инновационные подходы к роли муниципалитета в РИС. Раскрыто содержание инновационной медиационной функции как организации взаимодействия и согласования интересов. Сформирована концептуальная основа для анализа МО как структурного элемента инновационного развития. **Во второй главе** разработан инновационный методический подход к оценке медиационного потенциала муниципалитетов: система индикаторов и методика интегральной оценки, учитывающая состояние инновационной среды, человеческий капитал, инновационную активность, инфраструктуру и согласованность интересов. Выявляются инновационные диспропорции и направления управленческого воздействия. **В третьей главе** представлены инновационные рекомендации по усилению роли муниципалитета в инновационном развитии региона. Предложена дифференцированная дорожная карта и разработан инструментарий реализации медиационной функции. **В заключении** описаны выводы, определена значимость результатов и направления дальнейших исследований. **В приложении** представлены развёрнутые материалы, дополняющие основной текст диссертации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕДИАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

1.1. Эволюция научных подходов к исследованию инновационных систем и роли в них муниципального уровня

Современный этап социально-экономического развития характеризуется переходом к экономике знаний. Ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития территорий при данном типе экономики выступает их способность генерировать, воспринимать и внедрять инновации [180]. Однако, как отмечают исследователи, потенциал для такого развития зачастую скрыт не в формальных институтах, а в самой социальной ткани общества в знаниях, практиках и инициативах населения [24;85].

Первым понятием, формирующим целостное представление исследуемой предметной области, является дефиниция «система». В классическом представлении, под системой понимают «конечное множество элементов, которые находятся в отношениях и взаимосвязаны друг с другом, образуя при этом определённую целостность или единство» [20, с.1437]. Наиболее часто в тематической литературе встречаются определения таких авторов, как Р.Л. Акофф, Л. фон Берталанфи, С.Л. Оптнер, А. Холл, А.И. Уёмов, В.Н. Садовский, Ю.И. Черняк, В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин и др. В Приложении А таблице А.1 Сводная таблица определений понятия «система» отечественных и зарубежных исследователей представлены определения понятия системы, наиболее распространённые в тематических исследованиях.

Любые системы, как совокупности множества элементов, обладают следующими свойствами:

- целостность (принципиальная несводимость свойств к сумме свойств составляющих элементов);

- наличием цели и критериев исследования данной совокупности элементов;
- существованием более крупной, внешней по отношению к данной системе, называемой «средой»;
- возможностью выделения в данной системе взаимосвязанных частей (подсистем) [79, с.21].

Одним из определяющих свойств системы является опосредованность, т.е. наличие возможности посредством системы исследовать процессы, которые протекают как внутри, так и вне системы. Также, ряд исследователей выделяют наличие собственных внутренних источников движения, изменения и трансформации.

На следующем этапе исследования, на наш взгляд, целесообразно сформулировать представление об инновационной системе.

Понятие «инновационная система» является центральным для исследования современных механизмов технологического и экономического развития. Оно обозначает комплекс взаимосвязанных акторов (предприятия, университеты, исследовательские центры), институтов (законы, нормы, стандарты) и процессов, взаимодействие которых определяет генерацию, диффузию и использование новых знаний и технологий. Идея рассматривать инновации не как линейный процесс, а как результат сетевого взаимодействия в рамках сложной системы, зародилась в работах Йозефа Шумпетера, который в начале XX века связал экономическое развитие с процессом «созидательного разрушения», осуществляемого предпринимателем-новатором [187].

Способность территорий к инновациям долгое время являлась предметом научной дискуссии, в ходе которой представления о природе и драйверах инновационного процесса претерпели значительную эволюцию. Исходной точкой стали линейные модели, рассматривавшие инновации как результат последовательного движения от фундаментального исследования к коммерческому продукту. Тем не менее, в 1980-90-е годы труды зарубежных экономистов, таких как Кристофер Фриман, Бенгт-Оке Лундвалл и Ричард

Нельсон, описывали принципиально иную парадигму концепции Национальной инновационной системы (НИС) [209; 211]. В её рамках *инновации* понимаются как результат сложного взаимодействия множества социальных институтов (предприятий, университетов, государственных органов), а ключевым объектом анализа становится плотность и качество связей между ними [28].

В российском научном дискурсе теория НИС получила активное развитие и адаптацию к специфике национальной экономики в работах О. Г. Голиченко [39], который внес значительный вклад в методологию исследования российской НИС, подчеркивая важность унаследованного от СССР научно-технического потенциала и необходимость его интеграции в новые рыночные институты. В свою очередь, В. В. Вольчик, Е. В. Маслюкова, С. А. Пантеева [28] углубили этот анализ, выявив системные дисфункции, включая недостаточную согласованность политики, избирательность господдержки и слабую кооперацию между наукой и бизнесом [216]. Эти работы отмечают, что, несмотря на сохраняющиеся традиции исследовательской деятельности и наличие высококвалифицированных кадров, российская система сталкивается с проблемой низкого спроса на инновации со стороны реального сектора экономики [107].

Эти работы отмечают, что, несмотря на сохраняющиеся традиции исследовательской деятельности и наличие высококвалифицированных кадров, российская система сталкивается с проблемой низкого спроса на инновации со стороны реального сектора экономики [107].

Параллельно развивалось региональное измерение инновационных систем (РИС).

Базис для концептуального осмысления РИС был заложен в фундаментальных публикациях зарубежных экспертов. Терминологический аппарат сформировал П. Кук [200], охарактеризовав РИС как набор институтов и механизмов их кооперации, отвечающих за продуцирование и трансфер инноваций в территориальных границах. Продолжая исследования, Кук

выявил корреляцию между РИС, кластерными образованиями и когнитивной экономикой, что позволило сместить акценты на исследование динамики сетевого партнерства [199].

В тот же период Б. Ашейм и М. Гертлер [193] дифференцировали РИС на локально инкорпорированные и сетевые, отметив зависимость продуктивности системы от прочности взаимосвязей резидентов, а не только от доступности активов. Прикладное исследование Ашейма и Исаксена [194] в норвежских регионах верифицировало гипотезу о ключевом значении географической концентрации субъектов и агломерационной экономии. Итоги развития теоретических представлений подведены в труде триады авторов – Ашейма, Исаксена и Триппля [195], где описаны вариативные векторы модернизации РИС с поправкой на их структурные параметры и средовые ограничения. Принципиально важное значение для проводимого анализа обретает тезис Исаксена и Триппля [208] о необходимости сегментированного подхода к политике стимулирования, которое служит прямым аргументом в пользу важности анализа муниципального контекста при формировании программ инновационного развития.

Работы С.А. Айвазяна [9;10;11] и других были посвящены параметризации и оценке НИС. С.Н. Земцов [65] и М.Н. Коцемир [218] провели сравнительный анализ эффективности региональных инновационных систем внутри России. Эти исследования подтвердили значительную пространственную неоднородность инновационного потенциала страны.

Данные статистической визуализации пространственного инновационного неравенства (рис. 1.1.1) указывают на необходимость адаптации единой национальной модели инновационного развития к особенностям отдельных территорий. Указанный разрыв актуализирует поиск механизмов адаптации. Муниципальные образования в «отстающих» регионах должны играть ключевую роль в выявлении и активизации специфичного, неформализованного потенциала [133].

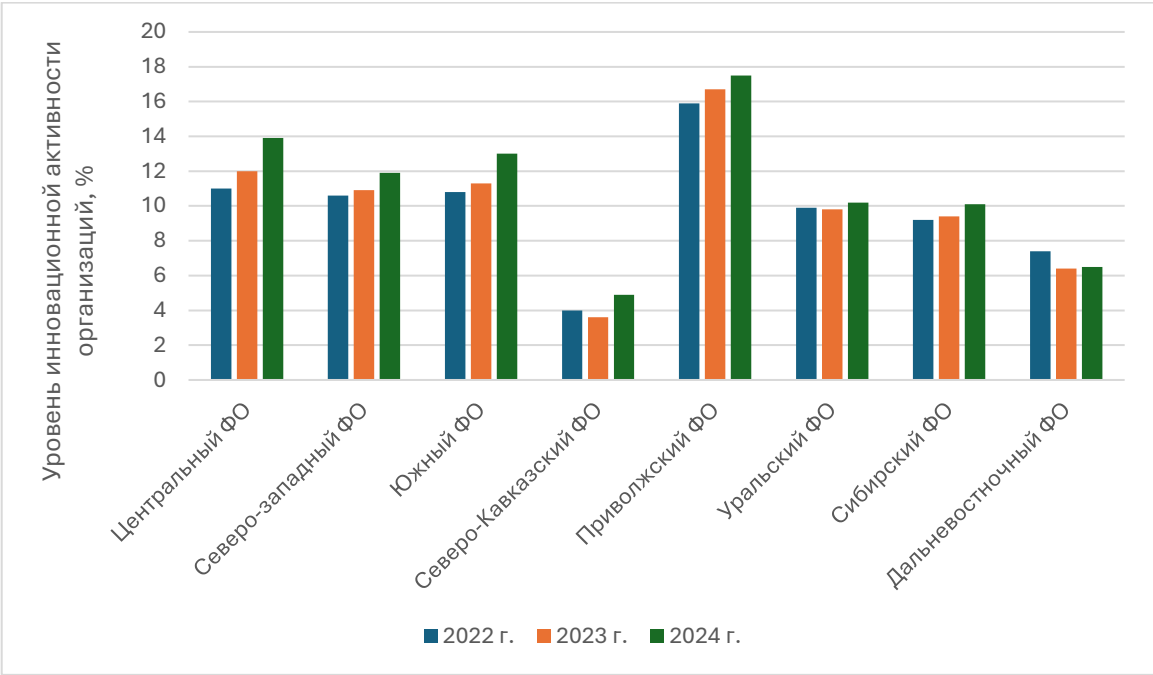


Рисунок 1.1.1 – Уровень инновационной активности организаций, по субъектам Российской Федерации, 2022-2024 гг. (сост. авт. на основе Приложения Б).

Фокус на мезоуровне и взаимодействии акторов заложил основу для перехода от статичного рассмотрения НИС к динамическим моделям сотрудничества. Наиболее известной моделью стала концепция «тройной спирали» (Г. Ицковиц, Л. Лейдесдорфф), которая акцентирует синергию между университетами, бизнесом и государством [80].

Далее представлена эволюция взглядов ключевых ученых и их вклад в развитие теории инновационных систем, отраженная в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Основные этапы развития теории инновационных систем: от институционального ландшафта к сетевому взаимодействию акторов (сост. авт.)

Ученый	Ключевой вклад в теорию инновационных систем	Основные труды/идеи (с отсылкой к источникам)
1	2	3
К. Фриман, Б.-О. Лундвалл, Р. Нельсон	Формулировка концепции Национальной инновационной системы (НИС) как комплекса институтов, взаимодействие которых определяет инновационную деятельность.	Freeman (1995) [205], Lundvall (2007) [210], Nelson (1996) [211]. Базовая парадигма.

Продолжение таблицы 1.1.1

Ученый	Ключевой вклад в теорию инновационных систем	Основные труды/идеи (с отсылкой к источникам)
О. Г. Голиченко	Адаптация теории НИС к российским условиям, анализ наследия советской науки и методология исследования.	«Национальная инновационная система: от концепции к методологии исследования» (2014) [38].
В. В. Вольчик, Е. В. Маслюкова, С. А. Пантеева	Эмпирический анализ дисфункций российской НИС: несогласованность, слабая кооперация науки и бизнеса, имитационное взаимодействие.	«Evolution of the Russian innovation system...» (2022) [216]; «Исследование подходов к моделированию...» (2021) [28]
С. Н. Земцов, М. Н. Коцемир	Оценка эффективности и пространственной неоднородности региональных инновационных систем (РИС) России.	«An assessment of regional innovation system efficiency in Russia...» (2019) [218].
Г. Ицковиц, Л. Лейдесдорфф	Разработка модели «тройной спирали», описывающей динамическое взаимодействие университета, промышленности и государства.	Etzkowitz, Leydesdorff (2000) «The dynamics of innovation...» [202].
Э. Караяннис, Д. Кэмпбелл	Развитие модели «четверной спирали» (Quadruple Helix), добавляющей гражданское общество как четвертого равноправного актора.	Carayannis, Campbell (2009) «"Mode 3" and "Quadruple Helix"...» [197].

Таким образом, полученные данные позволяют сделать вывод, что сдвиг эволюции теории инновационных систем движется от макроинституциональных моделей к многоуровневым и многоакторным конструкциям, учитывающим пространственную и социокультурную специфику. Концепции «тройной» и «четверной спирали» являются кульминацией этого тренда, предлагая не просто статичное описание системы, а динамическую модель кооперации, где инновации рождаются «на стыках» и в гибридных пространствах между ключевыми акторами. Особую актуальность в современном контексте приобретает переход от «тройной» к «четверной» спирали, отражающий растущее понимание того, что технологическая осуществимость и экономическая целесообразность инновации недостаточны без её социального признания и укорененности в запросах гражданского общества. Параллельно происходит переход от статичных перечней акторов к динамическим моделям взаимодействия.

Концепция «тройной спирали» Ицковица и Лейдесдорффа описала коэволюцию университетов, бизнеса и государства, а модель «четверной спирали» Караянниса и Кэмпбелла включила гражданское общество как равноправного участника [164]. Как подчёркивает Г. Ицковиц в концепции «тройной спирали», устойчивое инновационное развитие рождается именно на пересечении интересов и взаимодействия государства, бизнеса и науки (рис. 1.1.2) [202].

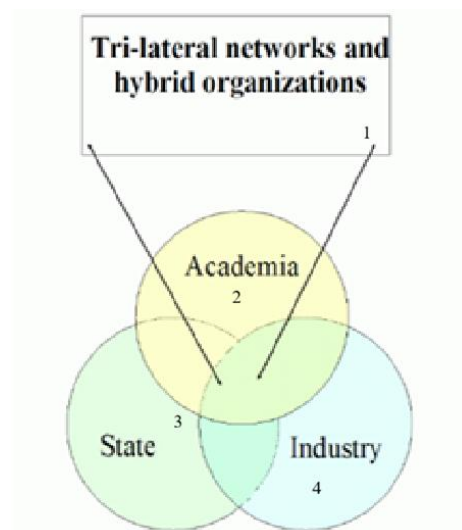


Рисунок 1.1.2 – Модель «Тройная спираль» отношений между университетами, промышленностью и правительством [202].

**Перевод рисунка: 1 - Трехсторонние сети и гибридная организация; 2 - Научные круги; 3 - Государство; 4 - Промышленность.*

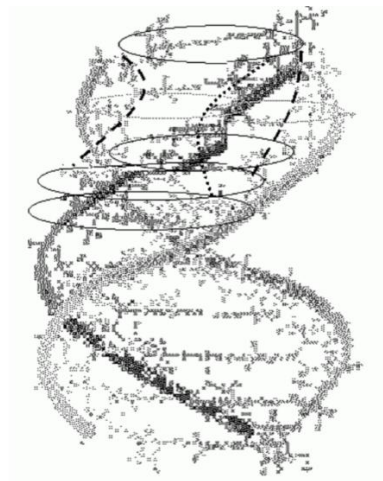


Рисунок 1.1.3 – Наложение коммуникаций и ожиданий на сетевом уровне определяет необходимость перестройки институциональных механизмов [202].

«Различия между двумя версиями «Тройной спирали» (рис. 1.1.2 и рис. 1.1.3) вызывают нормативный интерес. «Тройная спираль I» (рисунок 1.1.2) в основном рассматривается как несостоятельная модель развития. Из-за слишком малого пространства для грассруте-инициатив инновации скорее подавлялись, чем поощрялись. «Тройная спираль II» (рис. 1.1.3) предполагает политику невмешательства, которую в настоящее время также рекомендуют в качестве шоковой терапии для снижения роли государства в «Тройной спирали I» [202].

В российской академической среде концепция тройной спирали получила значительное распространение, однако её изучение часто носило характер адаптации к специфическим национальным условиям, характеризующимся исторически сильной ролью государства.

Эмпирические исследования, такие как работа Н.Л. Удальцовой и Д.А. Крутских, были направлены на оценку готовности российской инновационной системы к реализации принципов тройной спирали через анализ глобальных инновационных индексов (ГИИ) [175].

Анализ выявил структурные дисбалансы, в частности, сохраняющуюся зависимость научно-исследовательской деятельности от государственного финансирования и слабую ориентацию бизнеса на кооперацию с наукой. Эти выводы перекликаются с результатами региональных исследований. Так, Е.А. Наумова и Е.В. Соколова, изучая региональные аспекты применения модели, отмечают, что доминирование государства как основного источника финансирования НИОКР часто приводит к имитационному, а не синергетическому взаимодействию акторов, когда кооперация инициируется для получения ресурсов, а не для совместного создания инноваций (рис. 1.1.4) [109].



Примечание: в отдельных случаях небольшое расхождение итогов с суммой слагаемых объясняется округлением данных.

Рисунок 1.1.4 – Структура внутренних затрат на исследования и разработки в России по источникам финансирования: 2024 год (%) [145].

Рисунок 1.1.4 – Структура внутренних затрат на исследования и разработки в России по источникам финансирования: 2024 год (%) [145].

Как видно из представленных данных, сохраняющаяся более высокая доля государственного финансирования НИОКР визуально подтверждает выводы российских исследователей о системной зависимости научной сферы и создает риски имитационного взаимодействия в рамках модели «тройной спирали», когда кооперация инициируется для доступа к бюджетным ресурсам.

Критический анализ, проведенный российскими исследователями, не ограничивается выявлением структурных дисбалансов. Работы, посвященные практической реализации модели, указывают на ее методологическую ригидность применительно к динамичным условиям муниципального уровня. Так, Г. Ицковиц и его коллеги отмечают, что классическая «тройная спираль» зачастую рассматривает взаимодействие как связь между абстрактными институциональными сферами. Данный подход затрудняет анализ конкретных практик кооперации, возникающих на локальном уровне между малым бизнесом, муниципальными учреждениями образования и органами власти

[98]. Создаётся необходимость в разработке более гибкого инновационного инструментария, способного учитывать неформальные сети и «рассеянное знание» территориальных сообществ, что является прямым обоснованием для перехода к более комплексным инновационным парадигмам. Ключевым звеном становится признание того, что значительная часть знаний, релевантных для инновационного развития локальных территорий, не укладывается в формальные категории и не фиксируется стандартными методами сбора информации. В рамках проводимого диссертационного исследования вводится следующее авторское определение *«Рассеянного знания»*, под которым понимается *неформализованный, контекстно-зависимый опыт, потребности и идеи, носителями которых являются жители, местные предприниматели и общественные объединения на муниципальном уровне. Оно недоступно для традиционного анализа с вышестоящих уровней управления, но представляет собой критически важный инновационный ресурс для адаптации общих целевых установок к локальным условиям и для генерации пользовательских инноваций.*

Эпистемологическое обоснование обращения к данному инновационному ресурсу восходит к фундаментальной критике централизованного агрегирования знаний, предложенной Ф. А. фон Хайеком [207]. Он доказал, что знание, необходимое для рационального экономического порядка, по своей природе рассеянно, неявно и контекстно-зависимо. В то же время, любой центральный орган принципиально не способен его эффективно аккумулировать. Представленный тезис напрямую переносит фокус анализа с институциональных конструкций на изучение тех инновационных механизмов, которые позволяют выявлять, структурировать и вводить в научный оборот локальные смыслы. Закономерно, что это подводит к необходимости пересмотра роли муниципального уровня в инновационной системе не как пассивного элемента, а как активного инновационного посредника, обеспечивающего сочленение внешних целей и внутреннего контекста территории.

«Рассеянное знание» не означает механического переноса хайковской концепции из сферы рыночного ценообразования в сферу муниципального управления. Ф.А. фон Хайек анализировал проблему использования знания. Однако его аргумент имеет более широкое эпистемологическое значение, при котором централизованный субъект принципиально не способен аккумулировать контекстно-зависимую, неявную информацию, рассредоточенную среди множества локальных агентов.

В настоящем исследовании мы обращаемся именно к этому эпистемологическому инварианту, адаптируя его к проблематике муниципального инновационного развития. Муниципальное образование сталкивается с той же фундаментальной проблемой: значительная часть знаний, необходимых для принятия эффективных решений (в т.ч. специфические потребности жителей, неформальные практики местного бизнеса, исторически сложившиеся формы самоорганизации), не фиксируется официальной статистикой и не может быть выявлена исключительно на уровне макрорегулирования, а именно, через региональные стратегии и федеральные программы.

Таким образом, «хайковская» логика используется нами не как экономическая доктрина, а как эвристический принцип, обосновывающий необходимость децентрализованных механизмов выявления, структурирования и институционализации локальных инициатив. Это позволяет перевести проблему из плоскости «рынок или план» в плоскость «как организовать сбор и обработку распределённого знания на муниципальном уровне», что является центральным вопросом предлагаемой медиационной функции.

Накопленный опыт исследований и практической реализации тройной спирали в России выявил её концептуальное ограничение, актуальное в глобальном контексте, но особенно значимое для обществ с переходной экономикой и сложными социальными запросами. Классическая модель фокусируется на институциональных взаимодействиях между ключевыми

акторами (государством, бизнесом и наукой), оставляя за скобками конечного потребителя инноваций - общество, чьи ценности, потребности и уровень принятия напрямую определяют успех или провал новых технологий и практик.

Таким образом, изучение модели тройной спирали в России прошло путь от теоретического заимствования и попыток эмпирической верификации к критическому осмыслению её границ. Российские исследования выявили как системные ограничения для её полноценной реализации (доминирование государства, слабая кооперация), так и концептуальный дефицит, связанный с отсутствием в модели явного учета общественного измерения. Работы, посвященные как прямому анализу четверной спирали (Кичатинова Е.Л., Олейников И.В. [81], Волкова А.Л., Гасанова М.А. [27]; Межова М.В., Саблин К.С. [99]), так и смежным вопросам социального контекста и согласованности действий (Борковска К., Осборн М. [196]; Мешков Н.В. [101]), формируют теоретическую базу для обоснования перехода к более комплексной модели.

В последние годы в научной литературе, особого внимание заслуживает концепция четверной спирали инноваций, в которой к привычной триаде присоединяются «медиа и гражданское сообщество, основанное на культуре», являющаяся совместным проектом Э. Караянниса и Д. Кэмпбелла [197].

Трактуя данную модель, фокус смещается с формального пересечения институциональных сфер на создание совместной среды для коллективной работы, которая будет являться активной партнерской платформой или «живой лабораторией». Это пространство направлено на интеграцию знаний, потребностей и ресурсов всех акторов (рис. 1.1.5). Базовый смысл в том, что модель – «карта процесса со-творчества, где гражданское общество выступает равноправным источником социальных потребностей, обратной связи и креативности, наряду с государством (правила, инфраструктура), бизнесом (инвестиции, внедрение) и наукой (знания, технологии)» [48]. Практическим воплощением этой логики являются краудсорсинговые платформы,

технопарки, программы социального предпринимательства и грантовые конкурсы, требующие «синхронизации» различных акторов.



Рисунок 1.1.5 – Модель «четверной спирали» во взаимодействии акторов инновационного процесса (сост. авт. по [197]).

1 - Бизнес $\cap$ Наука $\cap$ Власть $\rightarrow$ ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА (технопарки, кластеры);

2 - Общество $\cap$ Бизнес $\cap$ Власть $\rightarrow$ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО (решение локальных проблем);

3 - Общество $\cap$ Наука $\cap$ Власть $\rightarrow$ ЭКСПЕРТНО-ОБЩЕСТВЕННЫЕ СОВЕТЫ (публичная экспертиза);

4- Общество $\cap$ Бизнес $\cap$ Наука $\rightarrow$ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ИННОВАЦИИ (со-творчество, «живые лаборатории»);

5- Все 4 $\rightarrow$ МЕДИАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА МУНИЦИПАЛИТЕТА (согласование императивов и инициатив, трансформация «рассеянного знания» в проекты).

** $\cap$ -взаимодействие*

Наиболее показательным и институционализированным примером такой практики в современной России является инициативное бюджетирование. Этот механизм, предполагающий прямое участие граждан в предложении, отборе и софинансировании локальных проектов за счет средств местного бюджета, служит точным практическим выражением модели «четверной спирали» на муниципальном уровне. Динамика его развития за последние

годы (рис. 1.1.6 и табл. 1.1.2) служит наглядным количественным подтверждением масштабов и устойчивости тренда на вовлечение населения в процессы со-творчества.



Рисунок 1.1.6 – Динамика показателей софинансирования проектов инициативного бюджетирования в 2015-2023 годах, млн рублей. Источник: данные ЦИБ Минфина России [57].

Таблица 1.1.2 – Показатели реализации региональных и муниципальных практик инициативного бюджетирования в 2023 году. Источник: данные ЦИБ Минфина России [57]

Показатель	Региональная практика	Муниципальная практика	По всем практикам
1	2	3	4
Общее количество реализованных проектов	29 866	3 744	33 640
Средняя стоимость одного реализованного проекта (млн рублей)	1,62	2,68	1,74
Средний размер субсидии из бюджета субъекта на один реализованный проект (млн рублей)	0,86	0,00	0,77
Средний размер субсидий из муниципального бюджета на один реализованный проект (млн рублей)	0,20	1,99	0,40
Средний размер внебюджетной поддержки на один реализованный проект (млн рублей)	0,10	0,69	0,16

Инициативные платежи граждан и юридических лиц как отдельная форма софинансирования проектов инициативного бюджетирования демонстрируют уверенный рост (+33%) и составили 1,205 млрд рублей [57].

Представленные данные демонстрируют устойчивый экспоненциальный рост как количества проектов, так и объема привлеченных средств. Это свидетельствует о переходе от этапа экспериментальных пилотных проектов к *системной институционализации* практик партисипаторного управления. Тот факт, что этот рост обеспечивается именно на уровне муниципальных образований, эмпирически подтверждает центральный тезис о муниципалитете как о *первичной платформе* для апробации принципов «четверной спирали». Сама механика инициативного бюджетирования, сочетающая гражданскую инициативу с формальными бюджетными процедурами и правилами, представляет собой прообраз *адаптивно-императивного механизма* согласования решений, что имеет ключевое значение для дальнейшего исследования.

Вклад инициативного бюджетирования в инновационное развитие заключается не столько в прямой генерации технологических инноваций, не исключая их, сколько в формировании критически важной социальной и институциональной среды. Проекты благоустройства выступают здесь как эффективный полигон для отработки и укрепления трех ключевых элементов, без которых устойчивое инновационное развитие на территории невозможно:

1. Капитал доверия, который представляет собой совместную реализацию конкретных, понятных жителям проектов, повышающих уровень социального доверия как между гражданами, так и между обществом и органами местного управления. Это снижает транзакционные издержки любого будущего сотрудничества и создает основу для более сложных и рискованных инновационных инициатив.

2. Культура кооперации и со-творчества: цикл инициативного бюджетирования (от идеи до реализации) на практике обучает все стороны население, бизнес, муниципалитет навыкам ведения переговоров, совместного проектирования, поиска компромиссов и разделения ответственности. Эти компетенции являются фундаментальными для работы в рамках «четверной спирали».

3. Канал для «рассеянного знания» и локальных потребностей: процедуры инициативного бюджетирования действуют как сенсорная сеть, выявляющая неформализованные знания жителей о территории, их скрытые потребности и неиспользованные ресурсы. Эта информация является незаменимым сырьем для адаптации глобальных инновационных трендов к локальному контексту и для придания региональным стратегическим императивам конкретного, поддерживаемого населением содержания.

Таким образом, авторский подход к инициативному бюджетированию (ИБ) заключается в том, что *ИБ инструмент, представляющий собой управленческую и социальную инновацию, которая создает и структурирует «экосистему питательную среду для будущих технологических, продуктовых и социальных инноваций. Оно трансформирует муниципальное образование из пассивной площадки в активную платформу, где не только решаются текущие проблемы благоустройства, но и вырабатывается главный актив инновационной системы способность сообщества к самоорганизации и совместному созидательному действию. Это прямо отвечает на запрос «четверной спирали» о принятии инноваций через общественное участие.*

В российском научном поле этот тренд также находит отражение. Прямое теоретическое обоснование необходимости его расширения представлено в работе Е.Л. Кичатиновой и И.В. Олейникова «Концепция «четверной спирали» и инновационное развитие регионов» [81]. Авторы указывают на то, что «инновационная культура в России находится в зачаточном состоянии, а понимание необходимости внедрения инноваций в экономику сталкивается с проблемой низкого спроса на создание технологической продукции в целом» [81, с. 59]. Е.Л. Кичатиновой и И.В. Олейникова аргументируют, что устойчивое региональное развитие невозможно без учета социального контекста и вовлечения общественных групп в процессы со-проектирования и оценки инноваций.

Косвенно к этой же необходимости подводят исследования других российских ученых. Например, работа В.В. Акбердиной, посвященная модели

когерентного поведения субъектов в рамках тройной спирали, подчеркивает важность согласованности действий и общих ценностных ориентиров для достижения синергии [12]. Формирование таких ориентиров в современном мире невозможно без публичных дискуссий и учета общественного мнения. Анализ Н. Иванова социального контекста инновационного развития прямо указывает на то, что игнорирование социальных факторов, норм и общественного запроса создает существенные риски для реализации даже технологически совершенных проектов [69].

Несмотря на растущий интерес к концепции «четверной спирали» (рис. 1.1.4) и признание общества в качестве полноправного актора инновационной системы, в современном отечественном научном дискурсе отсутствуют специализированные исследования, предметом которых выступала бы именно адаптивная функция местных сообществ. Имеющиеся публикации рассматривают сообщества либо как объект вовлечения в уже сформированные на государственном уровне инициативы, либо как источник локальных социальных инноваций [31;99]. Как отмечают М.В. Межова и К.С. Саблин, «четвертая спираль связана со СМИ, креативными индустриями, культурой, ценностями, стилями жизни» [99, с. 2793], что подчеркивает важность обращения как к локальным нормативным актам, так и к местному населению.

Дальнейшее исследование видится в конкретизации концепции четверной спирали применительно к регионам России, и в частности, к муниципальным образованиям, как территориям *с эффективными связями* между всеми участниками четверной спирали, способный генерировать и внедрять инновационные решения для повышения качества жизни.

При условии признания важности муниципального уровня, в современной научной литературе сохраняется существенный пробел. Существующие исследования либо анализируют реализацию моделей спиралей на макро или мезоуровне на примере национальных и региональных

систем, либо рассматривают участие населения в отрыве от механизмов стратегического управления.

До сих пор не предложено системного объяснения тому, как муниципальное образование, опираясь на принципы «четверной спирали», способно превратить «рассеянный» инновационный потенциал территории в инструмент достижения стратегических целей развития региона. Эта исследовательская лакуна, на наш взгляд, может быть заполнена через соединение двух типов управленческой логики — адаптивной, ориентированной на вовлечение локальных акторов, и императивной, направленной на достижение системных приоритетов. В диссертации мы предпринимаем попытку выявить институциональные формы, условия и инструменты такого синтеза.

Именно на муниципальном уровне, как нам представляется, рождаются и апробируются реальные кооперационные практики. Поэтому муниципалитет следует рассматривать не как периферийного исполнителя вышестоящих директив, а как первичную платформу, своего рода сенсор и естественный инкубатор инновационной активности для всего региона. Этот тезис находит отражение в работах, посвящённых партисипаторному управлению и социальному предпринимательству на местном уровне [16;192].

1.2. Муниципальное образование как адаптивно-медиативное звено региональной инновационной системы

Анализ теоретических моделей инновационного показывает, что их фокус сосредоточен преимущественно на взаимодействии макроинституциональных секторов, представленных государством, бизнесами, наукой и обществом. Однако специфика муниципального уровня, его способность не просто транслировать импульсы «сверху», а адаптировать и укоренять стратегические приоритеты на локальной почве, до сих пор теоретически не осмыслена.

Между тем эмпирические данные последних лет свидетельствуют о распространении практик инициативного бюджетирования, рост числа локальных партисипаторных механизмов. Повышение значимости «рассеянного знания» указывает на то, что местные сообщества фактически выступают в роли деятельного посредника. Однако эта посредническая роль не имеет устоявшегося терминологического обозначения и не встроена в аналитический аппарат инновационных исследований.

Предлагаемое исследование, призванное восполнить этот пробел, вводит в научный оборот авторскую категорию «адаптивно-медиационная функция», которая, на наш взгляд, позволяет структурировать и операционализировать ключевые аспекты посреднической роли муниципалитета. Прежде чем перейти к её содержательной конкретизации, необходимо зафиксировать отправной пункт - ту традиционную роль, которая отводилась муниципальным образованиям в классических теориях национальных (НИС) и региональных (РИС) инновационных систем.

В рамках этих концепций (Кристофер Фриман [205], Бенгт-Оке Лундвалл [209] и Ричард Нельсон [211] конец XX века), роль МО (городов, городских округов, муниципальных районов) либо оставалась обособленной и непроработанной, либо строго определялась их рангом в иерархической системе управления. Проанализировав ряд научных источников, можем определить несколько наиболее важных моментов этой традиционной, подчиненной роли. Основатели концепции фокусировались на макроуровневых институтах и общенациональной политике, формируя представление об инновациях как о результате взаимодействия ключевых национальных акторов. Муниципальный уровень в рассматриваемых моделях не наделялся самостоятельностью, он определялся как часть территориальной инфраструктуры или «среды», на которой разворачиваются инновационные процессы, инициированные и регулируемые вышестоящими уровнями власти.

Данная точка зрения восходит к ранним концепциям РИС. Здесь регион – это самостоятельный участник экономической политики, важными являются

географическая и институциональная сопряженность, но детальному осмыслению не подвергаются ни внутренние различия, дифференциация, ни специфика локальных сообществ [105].

Наиболее отчетливо подчиненная роль МО отражена в доминировавшей в управленческой парадигме, где инновационная система – это четкая иерархия (рис.1.2.1). Федеральный центр → национальные приоритеты и стратегии; регион → их адаптор и проводник. Муниципальным образованиям отводилась роль низового, исполнительского звена [170], функции заключались в: 1) реализации предписанных решений; 2) обеспечении базовых условий.

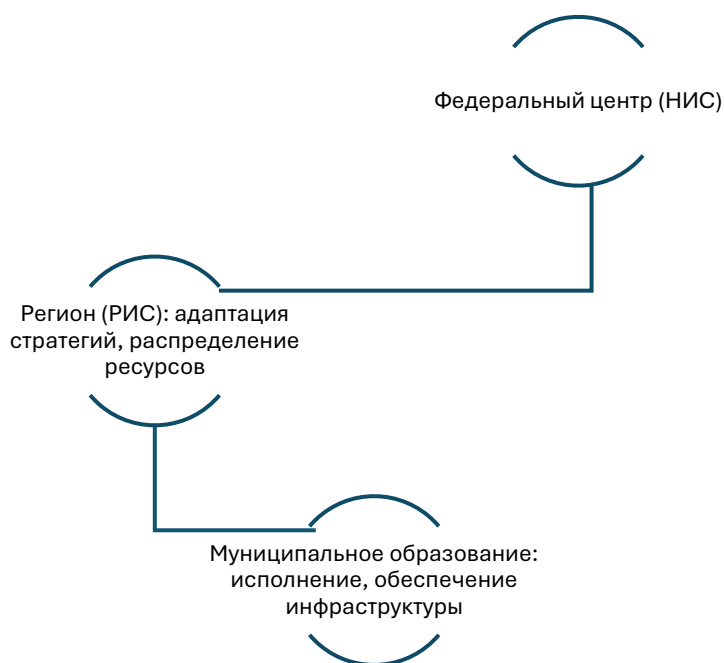


Рисунок 1.2.1 – Традиционная иерархическая модель управления инновационным развитием (сост. авт. по [88]).

Исходя из представленного выше анализа, можем заключить, что МО выступает не субъектом, формирующим инновационную повестку или координирующим взаимодействие локальных акторов, а административным аппаратом, который завершает этап реализации политики, спускающейся с вышестоящих уровней. Что подтверждается не только теоретическим конструктом, но отражено в нормативно-правовой и бюджетной системах России. А именно конституционное разграничение предметов ведения:

Стратегическое развитие, научно-техническая и инновационная политики – это ведение Российской Федерации и субъектов РФ (ст. 71, 72 Конституции РФ), они задают ориентиры для государственного и экономического развития, определяют цели и приоритеты. МО, в соответствии Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», имеют определенную автономию в решении вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, такие как ЖКХ, благоустройство, организация образования и культуры). Но финансовая зависимость муниципалитетов от регулирующих налогов и трансфертов из вышестоящих бюджетов (согласно Бюджетному кодексу РФ) накладывает определенные ограничения для самостоятельной инновационной деятельности и разного рода эффектам: низкий уровень стимулирования в наращивании собственной доходной базы и усилению территориальных диспропорций. В результате сложился правовой и экономический ландшафт, в котором муниципалитет де-факто лишен инструментов для того, чтобы быть полноценным актором инновационной системы.

В трудах как отечественных, так и зарубежных ученых [84;106;110;146] прослеживается концентрация внимания на функциональных нарушениях, ошибках национального и регионального уровня инновационных систем, таких слабая кооперация науки и бизнеса, господствующая роль государства в финансировании НИОКР, дифференциация регионального развития и т.д., муниципальный уровень, тем временем, не определялся в этой системе как важный элемент. Муниципалитеты в этих работах упоминались преимущественно в двух контекстах:

- 1) в качестве объекта отраслевой и региональной политики, территории для размещения инфраструктурных объектов, например, технопарков, особых экономических зон, создаваемых по инициативе центра;

- 2) в виде источника системных проблем пространственного воплощения монопрофильности, технологического отставания, оттока

человеческого капитала. В данном случае, муниципалитет требует «выравнивающих» мер государственной поддержки, а не рассматривается как резервуара скрытого инновационного потенциала.

Определим сравнительные характеристики традиционной и формирующейся роли муниципальных образований в инновационной системе в виде Таблицы 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Сравнительная характеристика традиционной и формирующейся роли муниципальных образований в инновационной системе (сост. авт. по [84;106;146])

Критерий	Традиционная роль (в рамках классических НИС/РИС)	Формирующаяся современная роль (в рамках адаптивно-императивной концепции)
1	2	3
Теоретический статус	Периферийный, неразработанный; часть инфраструктурной среды	Ключевой актор, адаптивное звено, платформа для со-творчества
Управленческая логика	Иерархическая, исполнительская	Сетевая, партнерская, медиационная
Основная функция	Обеспечение базовых условий и исполнение предписаний	Организация взаимодействия, проекция стратегий общественное признание решений
Трактовка в научных исследованиях	Объект политики, источник проблем	Субъект развития, носитель «рассеянного знания»
Правовой и ресурсный базис	Ограниченные полномочия, финансовая зависимость	Расширение инструментов вовлечения (инициативное бюджетирование), поиск новых моделей финансирования
Инструменты и механизмы реализации	Директивные указания, сметное финансирование, контроль исполнения	Проектные офисы, грантовые конкурсы, публичные слушания, акселераторы для местного бизнеса, соглашения о партнерстве

Преодоление ограниченности данной модели требует принципиально иного теоретического взгляда. В контексте настоящего исследования обосновывается, что впервые в рамках теории региональных инновационных систем (РИС) муниципальное образование концептуализировано не как пассивный объект политики или инфраструктурная площадка, а как критически важное адаптивное звено и посредник, выполняющий функции «переводчика» и «платформы».

В рамках такого подхода определяется возможность для устранения несоответствия в рамках стратегических императивов (определяющихся на вышестоящих уровнях) и «рассеянным знанием», обладателями которого являются локальные акторы, способствующие укоренение инновационных процессов [46].

Выявленный в данной работе разрыв между ограниченной традиционной ролью и требующимся современным функционалом генерирует ряд определенных вызовов для МО, для устранения которых необходимо не только теоретическое переосмысление, но и обеспечения конкретных организационно-правовых условий. В результате проведенного автором анализа можем сделать вывод о том, что в современных реалиях никто иной, как муниципалитет становится «первичной платформой» для взаимодействия акторов и *критически важным «адаптивным звеном»*, обеспечивающим эффективность всей региональной инновационной системы (РИС).

Муниципальный уровень является уникальной точкой конвергенции всех четырех акторов «спирали» в их конкретном, повседневном воплощении. Здесь университет представлен не абстрактно, а как конкретное образовательное учреждение, взаимодействующее с местными школами и предприятиями. Бизнес – это малые и средние компании, решающие локальные задачи. Государство представляется в виде местной администрации, непосредственно отвечающей за качество жизни. Гражданское общество – это жители с их запросами, инициативами и знанием территории.

Концептуальная схема, отраженная на рис. 1.2.2, иллюстрирует двунаправленный процесс адаптации:

1. Нисходящий поток, при котором происходит трансляция и адаптация стратегических императивов и ресурсов к локальным условиям;
2. Восходящий поток, сопровождающийся выявлением, признанием и интеграцией «рассеянного знания» и потребностей локальных акторов в разработку стратегических ориентиров.

Центральное положение муниципалитета символизирует его роль хаба, обеспечивающего эту циркуляцию.



Рисунок 1.2.2 – Муниципалитет как адаптивное звено и платформа в региональной инновационной системе [авт.]

С практической точки зрения, МО - сенсор и переводчик, обеспечивающий трансляцию стратегических императивов регионального развития. Например, в рамках госпрограмм [54] адаптирует и «переводит» на язык конкретных локальных проектов и, в обратном направлении, доносит до региональных властей реальные потребности и неиспользуемые ресурсы территории. Без этого адаптивного звена даже успешные региональные стратегии рискуют остаться декларациями, не находящими отклика «на земле».

Примером практической реализации этой роли является инициативное бюджетирование, где муниципалитет создает правовые и организационные условия для софинансирования и реализации проектов, предложенных жителями.

Теперь, когда общая роль муниципалитета как адаптивного медиатора определена, необходимо перейти к её содержательной детализации. Развивая концепцию четверной спирали [197], важно уточнить, каким именно образом

МО реализует себя как деятельный посредник медиатор. В рамках диссертационного исследования впервые в теории региональных инновационных систем (РИС) вводится понятие «инновационная медиационная функция муниципального образования» (МФМО). Под ней понимается системная, институционально оформленная деятельность местного самоуправления, направленная на согласование и трансформацию разнородных потоков - нисходящих региональных стратегических императивов и восходящих локальных инициатив, основанных на «рассеянном знании» территориальных сообществ, - в единый портфель согласованных проектов и управленческих решений, обеспечивающих устойчивое инновационное развитие территории (рис. 1.2.3) [162].



Рисунок 1.2.3 – Функциональная структура медиационной деятельности муниципального образования [авт.].

МФМО не сводится к отдельным управленческим актам или разовым мероприятиям, а представляет собой многоуровневую систему четырёх взаимосвязанных подфункций, каждая из которых решает свою задачу и имеет конкретный механизм реализации:

1. *Интеграционная подфункция (снижение транзакционных издержек).* Данная подфункция направлена на преодоление институциональной разобщённости акторов «четверной спирали» - власти, бизнеса, науки и гражданского общества. Муниципалитет выступает в роли организационного хаба, который структурирует коммуникационные каналы, стандартизирует процедуры взаимодействия (например, через регламенты общественных обсуждений [112;186], конкурсные отборы [22;111], проектные офисы [21;32]) и тем самым снижает издержки поиска партнёров, согласования позиций и оформления совместных решений. На практике это выражается в создании межведомственных рабочих групп, единых цифровых платформ для подачи инициатив и упрощённых процедур софинансирования, что превращает разрозненные усилия в скоординированную сеть.

2. *Адаптационная подфункция (переформатирование региональных целей).* Суть данной подфункции - перевод абстрактных региональных и федеральных стратегических приоритетов (императивов) на язык конкретных локальных проектов, учитывающих уникальные социально-экономические, природно-климатические и инфраструктурные условия муниципалитета. Муниципалитет здесь выполняет роль «переводчика» и «фильтра»: он не просто транслирует спущенные сверху целевые показатели, а декомпозирует их в задачи, релевантные для местного бизнеса, учреждений и жителей, одновременно выявляя те ограничения и возможности, которые не видны на региональном уровне. Это позволяет избежать формального копирования федеральных программ и наполнить их жизнеспособным локальным содержанием, что непосредственно снижает «разрыв реализации» между стратегией и практикой.

3. *Мобилизационная подфункция (формализация неявных знаний).* Данная подфункция нацелена на выявление, структурирование и официальное признание «рассеянного знания» - того неявного, контекстно-зависимого опыта, потребностей и идей, которые носителями являются жители, малые предприниматели и общественные активисты, но которые остаются

«невидимыми» для традиционных статистических и аналитических инструментов. Муниципалитет, используя инструменты краудсорсинга, инициативного бюджетирования, хакатонов и «живых лабораторий», превращает этот латентный ресурс в формализованные проектные предложения, прошедшие публичное обсуждение и экспертизу. Тем самым мобилизуется скрытый инновационный потенциал территории, который иначе был бы утрачен, а сами жители перестают быть пассивными потребителями и становятся со-творцами изменений.

4. *Коммуникационная подфункция (накопление социального капитала)*. Эта подфункция ориентирована на долгосрочное воспроизводство доверия и кооперационных привычек между всеми участниками инновационного процесса. Регулярные практики совместного обсуждения, софинансирования и со-реализации проектов создают устойчивые горизонтальные связи, повышают взаимную предсказуемость поведения и снижают оппортунизм. Муниципалитет здесь выступает не только организатором площадок, но и гарантом соблюдения правил, обеспечивая прозрачность процедур, обратную связь и публичную отчётность. В результате формируется социальный капитал – критически важный нематериальный актив, который облегчает запуск любых будущих инноваций, поскольку снижает риски и повышает готовность сторон к сотрудничеству.

Синтез подфункций и итоговый эффект заключается в действии всех четырех подфункций не изолированно, а в едином адаптивно-императивном контуре. В данном случае нисходящие императивы проходят фильтр локальной реальности, а восходящие инициативы получают ресурсное и нормативное обеспечение. Интеграция снижает транзакционные барьеры, адаптация обеспечивает укоренённость решений, мобилизация задействует скрытые ресурсы, коммуникация закрепляет доверие. В совокупности это превращает муниципальное образование из пассивного исполнителя директив в активного медиатора, который не только согласует интересы всех акторов «четверной

спирали», но и генерирует устойчивую инновационную среду, способную к самообучению и саморазвитию.

В настоящей работе предложена трактовка инновационной медиационной функции муниципального образования (МФМО) как системы из четырёх взаимосвязанных подфункций. Такой подход позволяет, как нам представляется, перейти от общего описания роли муниципалитета к её функциональной конкретизации. Для описания механизма её реализации во взаимодействии регионального и муниципального уровней мы вводим принцип многоуровневой функциональной сопряжённости (МФС). Если МФМО отвечает на вопрос «что делает муниципалитет как медиатор», то МФС описывает «как именно» происходит согласование и трансформация инновационных потоков между уровнями управления. Этот принцип обеспечивает вертикальную и горизонтальную координацию акторов «четверной спирали» через реализацию четырёх подфункций МФМО в едином адаптивно-императивном контуре.

Следует признать, что трактовка муниципального образования как базового звена инновационного развития имеет определённую историческую преемственность. М.В. Глазырин с коллегами [34;35;37;136] разработал модель «инновационных социально-производственных комплексов» муниципального масштаба, где локальное сообщество и его производственная инфраструктура рассматривались как единый объект модернизации. Позднее Глазырин [36] ввёл категорию «инновационной самоорганизации», связав устойчивость территории с эндогенной активностью резидентов.

Однако в этих работах доминировал производственный ракурс, тогда как координационная и медиаторная функции муниципальной власти почти не изучались. Настоящее исследование углубляет указанную линию, но переносит акцент с производственного комплекса на институционально-сетевую матрицу. Муниципалитет здесь позиционируется не как производящий субъект, а как интегратор взаимодействий между наукой, бизнесом, властью и обществом.

Таким образом, инновационная МФМО предстаёт как механизм институционализированного посредничества, который через четыре выделенных канала превращает разрозненные стратегические установки и неявные локальные знания в согласованные и реализуемые проекты. Конечный результат эффективной реализации этих подфункций — не просто согласование интересов, а возникновение особого типа новшеств: пользовательских инноваций. Именно через модерацию, адаптацию и мобилизацию «рассеянного знания» муниципалитет создаёт условия, при которых локальные сообщества перестают быть пассивными потребителями и становятся активными со-творцами новых решений. Пользовательские инновации выступают конкретным измеримым результатом медиационной деятельности муниципального образования, что требует их отдельного теоретического рассмотрения.

Понятие «пользовательские инновации», введенное в научный оборот Э. фон Хиппелом, является ключевым для понимания нецентрализованных механизмов генерации новшеств. Классическое определение акцентирует роль конечного пользователя физического лица или фирмы, который, стремясь удовлетворить свою уникальную потребность, самостоятельно разрабатывает и использует новое решение, не прибегая к помощи производителей. Этот подход, однако, обладает известной методологической ригидностью применительно к анализу инновационных процессов на локальном, муниципальном уровне, где инновационная деятельность носит ярко выраженный социально-контекстуальный и кооперационный характер [215].

В рамках исследования муниципального измерения региональной инновационной системы ключевое значение имеет анализ подходов к интерпретации социальных инноваций, к классу которых, в контексте данного исследования, правомерно отнести и «пользовательские инновации». Как отмечается в работе «Влияние социальных инициатив населения на инновационное развитие регионов», существует многообразие методологических подходов к определению данного поля [85].

Н. И. Лапин рассматривает инновацию как целостный социально-экономический процесс. В его трактовке, *инновация* представляет собой «процесс создания, освоения и реализации в экономическом и социальном пространстве нового средства с целью удовлетворения общих и дифференцированных потребностей и интересов» [93]. Данный подход акцентирует такие характеристики инновации, как её институциональная включенность, целенаправленность, практичность и инициативность как основание, что позволяет рассматривать её не как разовый акт, а как укоренённый в социальной ткани процесс.

Другой отечественный подход, представленный Е. В. Поповым и соавторами, смещает фокус на прикладной, проблемно-ориентированный аспект. В таком случае *социальные инновации* – это «новые идеи, возможности и действия в социальном пространстве, которые увеличивают возможность применения ресурсов для решения экономических, социальных, культурных и экологических проблем» [137]. Данная трактовка напрямую связывает генезис инновации с идентификацией и решением конкретных социальных задач, что особенно релевантно для анализа инициатив, возникающих на местах.

Т. Д. Ромащенко и А. Е. Кисова рассматривают социальные инновации как «совокупность качественных изменений в сферах формирования, развития и реализации человеческого и социального капитала с целью повышения уровня личного и общественного благосостояния» [152]. Этот подход расширяет, но вместе с тем подчеркивает преобразующую, капиталобразующую функцию инноваций, направленную на долгосрочное улучшение качества жизни, что перекликается с целями устойчивого регионального развития.

Историко-культурный подход, развитый в работах К. Фурсова и Т. Турнера, предлагает объяснительную модель [206]. Авторы предлагают объяснительную модель, связывающую высокую пользовательскую активность и культуру безвозмездного обмена идеями не с индивидуальным выбором, а с социальной практикой. Эта практика, по их мнению,

сформировалась в советский период как ответ на дефицит ресурсов и формальные ограничения: она опиралась на общественную самодеятельность и изобретательство, которое часто велось «на коленке». Такая интерпретация, хотя и относится к историческому контексту, помогает понять природу современных низовых инновационных инициатив, возникающих на муниципальном уровне. Этот подход важен для понимания природы «рассеянного знания» на территориях.

Представленный анализ демонстрирует, что современные трактовки социальных и, шире, пользовательских инноваций, смещаются от узкотехнологического понимания к процессуальному, социально-ориентированному и проблемно-центрированному. Они акцентируют роль инноваций как инструмента удовлетворения потребностей, решения локальных проблем, преобразования социальных отношений и накопления капитала доверия. Эти подходы, в особенности концепции, подчеркивающие кооперацию и открытость, формируют необходимую теоретико-методологическую базу для последующего авторского уточнения дефиниции «пользовательских инноваций» применительно к муниципальному уровню, где ключевую роль играет медиационная платформа для конвертации рассеянного знания территориальных сообществ в формализованные проекты развития.

Автором предлагается следующее определение:

Пользовательские инновации на муниципальном уровне – это новые проекты и практики повышения качества жизни, возникающие в результате институционализированного со-творчества, в ходе которого специфические потребности и рассеянное, исторически укоренённое знание территориальных сообществ (жителей, локального бизнеса, общественных объединений) выявляются, проходят процедуру общественного признания через формальные механизмы модулируемого взаимодействия и трансформируются в конкретные решения [52].

Предложенное определение *пользовательских инноваций* позволяет конкретизировать и измерить данный концепт как ключевой элемент адаптивно-императивного механизма стратегического проектирования, обеспечивающий восходящий поток идей и укоренение стратегий развития на муниципальном уровне.

В Российской Федерации деятельность муниципальных образований в инновационной сфере осуществляется в рамках распределенной нормативной базы. Несмотря на отсутствие единого профильного закона, она задает общие ориентиры и создает правовые возможности для активности. Ключевыми элементами данной базы являются:

— фундаментальные основы, заложенные в Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» [1]. Данный акт формирует понятийный аппарат, определяя научную, научно-техническую и инновационную деятельность, устанавливает принципы государственной политики в данной сфере. Его фокус на генерации знаний и макроуровневом планировании исторически оставлял муниципалитеты на периферии, что соответствует их традиционной роли в классических линейных моделях.

— рамочное регулирование, представленное в тексте Федерального закона «О промышленной политике» [3], который выступает связующим звеном между научным результатом и его рыночной реализацией. Важно, что данный закон напрямую включает органы местного самоуправления в круг субъектов, участвующих в реализации промышленной политики (п. 3 ст. 1). Это создает прямые правовые основания для их участия в создании промышленной инфраструктуры (например, индустриальных парков) и поддержке субъектов промышленности на своей территории.

— Наиболее адресный и инструментальный характер для поддержки инновационного бизнеса имеет новейший Федеральный закон «О развитии технологических компаний» [4]. Он концентрируется на конкретном агенте развития - технологической компании, вводя для нее специальный статус, реестр и комплекс мер поддержки (финансовой, имущественной, экспертной).

Для муниципалитета этот закон является ключевым, так как наделяет его конкретной операционной ролью: работа по идентификации, консультированию и вовлечению локальных технологических компаний в систему федеральных и региональных мер стимулирования.

Анализ нормативной базы показывает, что федеральное законодательство не предписывает муниципальным образованиям жесткого алгоритма действий. Вместо этого оно задает общие цели, понятия и институциональные инструменты, создавая своего рода «рамочные условия» для локальной инновационной политики. На наш взгляд, именно эта конструкция и позволяет муниципалитету реализовывать функцию активного адаптера. Он выступает здесь одновременно и платформой, и проводником, который трансформирует общие стратегические установки в конкретные проекты, отвечающие локальным потребностям и реальным возможностям территории. Такая архитектура управления, как нам представляется, создает пространство для маневра, но не снимает с муниципалитета ответственности за конечный результат.

В классических моделях НИС/РИС и в унаследованной российской системе управления роль муниципальных образований строго ограничена. Они выполняют функции низшего исполнительного звена в иерархии, пассивной инфраструктурной площадки, чье участие в инновационном процессе определяется внешними предписаниями и ограниченными собственными ресурсами. Правовая система и бюджетное устройство РФ закрепляют эту подчиненную позицию. Однако именно осознание ограниченности этой модели, её неспособности задействовать потенциал локального уровня для преодоления пространственного неравенства и низкого спроса на инновации, стимулировало эволюцию взглядов. Результатом этой эволюции стало переосмысление муниципалитета как ключевого медиатора и платформы, способной синтезировать стратегические императивы федерального уровня со знанием и энергией локальных сообществ на местах.

Таким образом, параграф 1.2 устанавливает теоретический и аналитический фундамент для всего последующего исследования. Эволюция от муниципалитета-исполнителя к муниципалитету-платформе представляет собой необходимый ответ на вызовы пространственного развития и низкой эффективности инновационной системы.

Выявленный дуализм - между формирующимся концептуальным статусом ключевого актора и сохраняющимися институционально-ресурсными ограничениями - определяет центральную проблему, для решения которой в последующих главах должны быть разработаны конкретные организационно-экономические механизмы (такие как модель инновационного хаба), позволяющие преодолеть этот разрыв и реализовать стратегический потенциал локального уровня.

1.3. Теоретические основы и экономическое содержание пользовательских инноваций на муниципальном уровне

Во-вторых, данные, обобщённые в сборнике по повышению молодёжной активности [177], подтверждают, что молодое поколение представляет собой первостепенный субъект инноваций, однако его возможности остаются законсервированными при отсутствии институциональных механизмов включения. Именно здесь и проявляется медиационная функция муниципалитета, заключающаяся в превращении потенциальной энергии сообществ в реальные инновационные проекты [53].

Как показывают исследования, значительная часть инновационного потенциала остаётся невостребованной именно из-за отсутствия соответствующих управленческих механизмов по причине того, что административные процедуры ориентированы на контроль и отчётность, а не на координацию и кооперацию [68;185].

Эпистемологически эта проблема уходит корнями в фундаментальное свойство знания, необходимого для инновационной деятельности: оно по

своей природе рассредоточено, неявно и привязано к конкретным обстоятельствам [207].

Централизованные системы управления, опирающиеся на агрегированную статистику и формализованные отчёты, принципиально неспособны эффективно аккумулировать это «рассеянное знание». В результате муниципалитеты, даже имея формальные полномочия в сфере развития, часто оказываются институционально слепы к реальным инновационным возможностям, скрытым в повседневных практиках жителей, предпринимателей и общественных активистов [110; 214].

Институциональный анализ (В.М. Полтерович, А.Н. Олейник) [118;134] показывает, что устойчивость и эффективность институтов достигаются тогда, когда они «вырастают» из реальных практик, а не навязываются извне.

Применительно к муниципальному уровню это означает, что институты соучастия (общественные советы, инициативное бюджетирование, территориальное общественное самоуправление) могут стать эффективными только при условии, что они являются каналами реального влияния граждан на принятие решений, а не декоративными структурами. Однако в сложившейся практике эти институты часто существуют формально, не выполняя функции генерации и отбора инновационных идей [82;185].

Таким образом, ключевой институциональный барьер для реализации медиационной функции – это не столько отсутствие ресурсов, сколько дефицит управленческих механизмов, способных превращать «рассеянное знание» в системный источник инноваций.

Преодоление этого барьера требует инверсии логики управления - перехода от исключительно нисходящего потока решений к синтезу двух встречных потоков: стратегических приоритетов (задающих общие инновационные ориентиры) и локальных инициатив (наполняющих их конкретным содержанием и обеспечивающих их социальное признание) [27;81].

Инверсия логики управления в контексте инновационного развития означает переосмысление роли муниципалитета: из пассивного «передатчика» внешних решений он превращается в активного «посредника» и «инкубатора» инноваций. Это требует трёхуровневого теоретико-методологического обоснования:

Эпистемологический уровень опирается на аргумент Ф. Хайека о принципиальной децентрализации знания, необходимого для инноваций. Муниципалитет, будучи ближайшим к сообществу уровнем власти, обладает уникальным доступом к этому знанию, но должен создать институциональные каналы для его выявления - краудсорсинговые платформы, проектные мастерские, «живые лаборатории» [60;160;166].

А. Н. Олейник, анализируя неформальные институты, показывает, что сопротивление имманентно присущей среде приводит к имитации и неэффективности директивно спущенных моделей [118]. Исследования Н. В. Зубаревич предоставляют эмпирическое подтверждение: гигантская пространственная дифференциация России делает унифицированные подходы не просто неэффективными, но и усугубляющими региональное неравенство. Автор подчеркивает, что «Сочетание двух самых затратных приоритетов региональной политики – геополитического и выравнивающего создает большие риски в бюджетной сфере и, что не менее важно, не стимулирует регионы наращивать собственные ресурсы развития» [68, с. 56].

Следовательно, для РИС игнорирование этого «рассеянного знания» означает утрату ключевого источника адаптивных, контекстно-вложенных инноваций, что блокирует саму возможность перехода к модели «четверной спирали».

Институциональный уровень предполагает, что инновационные институты (инициативное бюджетирование, общественные советы, ТОС) должны быть не формальными придатками, а реальными механизмами со-проектирования и со-реализации, где гражданское общество выступает равноправным партнёром, а не объектом воздействия [82]. Эмпирические

исследования показывают, что в регионах с развитой практикой ИБ наблюдается не только рост числа проектов, но и формирование устойчивого социального капитала - доверия, норм взаимности, культуры кооперации - что является критическим условием для долгосрочного инновационного развития [56;71].

Практико-ориентированный уровень акцентирует накопленный в российских регионах опыт партисипаторных механизмов, который демонстрирует устойчивый рост запроса на соучастие [165;183]. Однако этот потенциал остаётся фрагментарным: большинство муниципалитетов используют лишь отдельные инструменты (чаще всего ИБ) без их интеграции в единую систему выявления, отбора и масштабирования инновационных инициатив [110;218].

Таким образом, инверсия – это не отказ от системности, а её инновационное обогащение через структурированные механизмы адаптации, что превращает муниципальное образование из пассивного получателя директив в активного генератора и координатора инноваций.

На основе синтеза эпистемологического, институционального и практико-ориентированного подходов обоснован подход к рассмотрению муниципального образования как механизма динамического согласования региональных инновационных целей и локальных условий их реализации, в рамках которого инновационное развитие территории понимается как результат сбалансированного использования ресурсного потенциала территории [51].

Впервые в единую модель инновационной деятельности на локальном уровне объединены два основания: эпистемологическое («рассеянное знание» – обоснование невозможности централизованной агрегации инновационного потенциала и необходимости муниципалитета как сенсора неявных знаний) и нормативное (принцип субсидиарности – правовой приоритет муниципального уровня на инновационную инициативу). На их стыке разработана трёхконтурная архитектура динамического согласования.

Трёхконтурная архитектура демонстрирует превращение муниципалитета из пассивного исполнителя в активного участника РИС. Модель замыкает итеративный инновационный цикл (региональные императивы → адаптация → обратная связь → корректировка политики), впервые рассматривая муниципальное образование не как объект, а как активный контур региональной инновационной системы, обеспечивающий преобразование «рассеянного знания» в формализованные проекты, отраженные на рисунке 1.3.1. Её ключевые контуры:

- *Императивный контур (нисходящий поток);*
- *Адаптивный контур (восходящий поток);*
- *Цифровой сетевой контур (сквозная обратная связь).*

Императивный контур задаёт стратегические инновационные приоритеты и выделяет ресурсы на региональном уровне, но не детализирует способы их достижения, оставляя пространство для локальной адаптации. На муниципальном уровне этот контур реализуется через программы и инновационные проекты.

Адаптивный контур обеспечивает сбор, агрегацию и трансформацию локальных инициатив и «рассеянного знания» в конкретные инновационные проекты, прошедшие общественную экспертизу и получившие ресурсную поддержку. На региональном уровне этот контур выполняет функцию агрегатора инновационных инициатив, согласования региональных приоритетов и местных инициатив, обоснования пакета инициатив. На муниципальном уровне происходит генерация инновационных идей на основе «рассеянного знания» и инициативного бюджетирования.

Цифровой сетевой контур выступает технологической «нервной системой», обеспечивающей прозрачность, скорость коммуникации и аналитическую поддержку для двусторонних потоков информации, включая системы мониторинга инновационной активности и обратной связи. Этот контур интегрирует единую платформу пространственных данных, краудсорсинговые сервисы, AI-аналитику и систему мониторинга KPI.

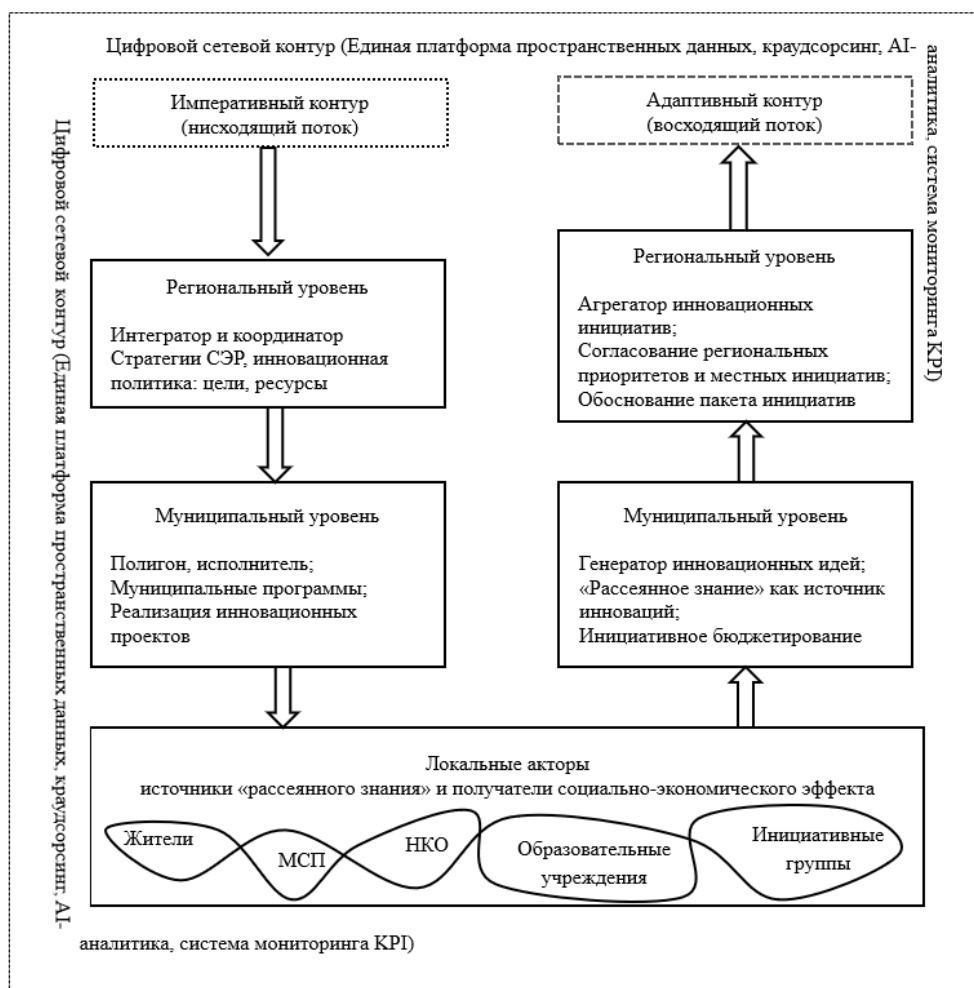


Рисунок 1.3.1 – Архитектура трёхконтурного механизма динамического согласования инновационных потоков между региональным и муниципальным уровнями [авт.]

Предложенная трёхконтурная архитектура является практической конкретизацией принципа многоуровневой функциональной сопряжённости (МФС). Если МФС задаёт общую логику согласования разнородных потоков (нисходящих императивов и восходящих инициатив), то трёхконтурная модель определяет институциональные и инструментальные контуры, в рамках которых эта логика реализуется. Таким образом, МФС выступает теоретико-методологическим основанием, а трёхконтурная архитектура – его операциональным воплощением на уровне управленческих механизмов.

Центральное место в этой архитектуре занимает муниципальный уровень, который переосмысливается как первичный полигон для апробации инновационных решений и генератор инициатив, вырастающих из локального

контекста. При этом роль регионального уровня – интеграция и масштабирование успешных практик, федерального – создание рамочных условий и ресурсной поддержки.

В таблице 1.3.1 представлена структура функций и инструментов каждого уровня в рамках предлагаемого инновационного механизма.

Таблица 1.3.1 – Структура и функции уровней в инновационном механизме развития [авт.]

Уровень / Контур	Роль	Ключевая функция	Инструментарий	Роль в инверсии логики
Федеральный (Императивный контур)	Архитектор стратегических рамок	Формулировка и закрепление национальных императивов (технологический суверенитет, пространственная связанность и др.). Задание системы координат и «правил игры».	Доктрины, основы госполитики, национальные проекты, ФЦП, рамочное законодательство.	Задаёт вектор и границы. Создает условия (ресурсные, нормативные) для поиска решений на нижних уровнях, вмешиваясь только на основе принципа subsidiarity.
Региональный (Адаптивный контур)	Интегратор и координатор	Адаптация федеральных императивов к макрорегиону; стратегическое позиционирование; координация и поддержка муниципалитетов; устранение межмуниципальных дисбалансов.	Стратегии СЭР субъектов РФ, региональные проекты, кластерные политики, фонды и институты развития.	Ключевой транслятор и фильтр. выступает не только как источник императивов, но и как «слушатель», который на основе агрегированной муниципальной обратной связи корректирует собственные стратегические приоритеты. Это превращает региональное управление из директивного в адаптивное, чувствительное к локальным инновационным трендам.
Муниципальный (Адаптивный контур)	Полигон, генератор идей, исполнитель	Первичная апробация и реализация планов; генерация инновационных решений на основе «рассеянного знания»; непосредственное повышение качества жизни.	Муниципальные программы, инициативное бюджетирование, краудсорсинговые платформы, ТОС, публичные слушания.	Ключевой источник инверсии. Активный со-творец стратегии, где рождаются идеи, проверяются гипотезы и формируется прямая обратная связь от населения и бизнеса.
Сетевой (Инструментальный)	«Нервная система» взаимодействия	Обеспечение прозрачности, скорости коммуникации, аналитической поддержки и обратной связи между всеми уровнями и акторами.	1. Единая национальная платформа пространственных данных (НППД): интеграция Big Data, ГИС, «цифровых двойников». 2. Платформы партисипаторного взаимодействия: краудсорсинг, онлайн-обсуждения, инициативное бюджетирование. 3. Аналитический центр на основе ИИ и предиктивной аналитики: сценарное моделирование, оценка эффектов, выявление «слабых сигналов». 4. Система мониторинга и KPI двойной природы: стратегические индикаторы (вклад в ВВП) + адаптивные локальные индикаторы качества жизни (удовлетворенность, доверие).	Обеспечивает каналы для обратной связи и придания инициативам официального статуса

Центральное место в этой архитектуре занимает муниципальный уровень, который переосмысливается как первичный полигон для апробации инновационных решений и генератор инициатив, вырастающих из локального контекста. Сетевой цифровой контур выполняет роль «нервной системы», обеспечивая восходящие потоки информации (краудсорсинг, обратная связь) и нисходящие (трансляция стратегий, лучших практик).

Механизм обеспечивает непрерывное согласование региональных приоритетов и местных условий, преодолевая «разрыв реализации» и формируя партнёрскую модель инновационного развития. Теоретическая значимость предложенной архитектуры заключается во встраивании муниципального уровня в контур обратной связи региональной инновационной системы; практическая - в создании основы для редизайна инструментов инновационной деятельности (цифровая платформа, пилотные регламенты, краудсорсинг, «гибкие приложения»). Архитектура преодолевает «разрыв реализации», трансформируя муниципалитет из пассивного исполнителя в активного со-творца региональной инновационной политики.

Таким образом, авторская концепция заключается не в отрицании существующей системы, а в ее диалектическом развитии в сторону гибко-императивной модели. Эта модель:

- Наследует системность и целеполагание императивного подхода, трансформируя жесткие директивы в систему стратегических рамок.
- Интегрирует адаптивный механизм через итеративные циклы планирования и сценарное моделирование.
- Внедряет инвертированную логику восходящего потока решений через сетевой цифровой контур и институты партисипации.
- Конкретизирует принцип субсидиарности, перераспределяя роли: муниципалитет – генератор, регион – интегратор, федеральный центр – архитектор рамок.

Таким образом, параграф 1.3 завершает теоретико-концептуальный фундамент исследования, доказывая необходимость и раскрывая принципиальную архитектуру адаптивно-императивного механизма.

Выводы по главе 1:

Теоретический анализ позволил нам, во-первых, выстроить целостное представление о том, какое место занимает муниципальный уровень в региональной инновационной системе (РИС). Во-вторых, мы обосновали необходимость смены управленческой парадигмы на локальном уровне – перехода к модели, ориентированной не на трансляцию «сверху», а на адаптацию и укоренение инноваций в местной среде. Ключевые выводы исследования можно свести к следующему:

1. По итогам анализа эволюции научных подходов к исследованию инновационных систем (п. 1.1) выявлен закономерный переход от линейных моделей инноваций и концепции Национальной инновационной системы (НИС) к сетевым моделям взаимодействия акторов – «тройной» и «четверной» спиралям, акцентирующим качество и интенсивность связей между участниками инновационного процесса. Адаптация данных теорий к российским условиям показала системные дисфункции: доминирование государства в финансировании НИОКР, слабую кооперацию науки и бизнеса, глубокую пространственную дифференциацию инновационного потенциала. Концепция «четверной спирали», интегрирующая гражданское общество, актуализирует необходимость социального признания инноваций и учёта «рассеянного знания» локальных сообществ. Эмпирическим подтверждением реализации принципов «четверной спирали» выступает практика инициативного бюджетирования, формирующая институциональную среду для инноваций - капитал доверия, культуру кооперации и каналы выявления «рассеянного знания».

2. Переосмысление роли муниципального образования как адаптивно-медиативного звена РИС (п. 1.2) позволило выявить следующее:

В классических моделях муниципалитет выполнял функции низшего исполнительского звена, что порождало разрыв между стратегическими императивами и локальной практикой. Впервые в рамках теории РИС муниципальное образование концептуализировано как критически важное адаптивное звено и активный медиатор, обеспечивающий взаимодействие акторов «четверной спирали» и преобразование «рассеянного знания» в формализованные проекты. Введена авторская категория «инновационная медиационная функция муниципального образования» (МФМО) - системная деятельность местного самоуправления по согласованию нисходящих региональных императивов и восходящих локальных инициатив. Функциональная структура МФМО раскрыта через интеграционную, адаптационную, мобилизационную и коммуникационную подфункции, синтез которых превращает муниципалитет в активного медиатора инновационного развития.

3. По итогам разработки инновационных механизмов реализации медиационной функции (п. 1.3):

Обоснован подход к муниципальному образованию как механизму динамического согласования региональных инновационных целей и локальных условий. Предложена трёхконтурная архитектура адаптивно-императивного механизма: императивный контур - нисходящий поток целей и ресурсов; адаптивный - восходящий поток инициатив и «рассеянного знания»; цифровой сетевой контур - сквозная обратная связь. Модель замыкает итеративный инновационный цикл, рассматривая муниципалитет как активный контур РИС. Определены ключевые практические инструменты реализации медиационной функции: инициативное бюджетирование, краудсорсинговые платформы, «живые лаборатории», хакатоны, аналитика пассивных данных, поддержка ТОС. Выявлены условия эффективности модели: уровень социального капитала, компетенции муниципальных служащих, ресурсная обеспеченность, институциональное лидерство.

Таким образом, Глава 1 закладывает теоретико-концептуальный фундамент исследования, обосновывая необходимость переосмысления роли муниципальных образований в региональной инновационной системе. Введён и обоснован авторский понятийный аппарат (медиационная функция, «рассеянное знание», пользовательские инновации, адаптивно-императивный механизм, трёхконтурная архитектура). Теоретическая значимость заключается во встраивании муниципального уровня в контур обратной связи РИС; практическая - в создании основы для редизайна инструментов инновационной деятельности, что будет реализовано в последующих главах через разработку методического инструментария оценки медиационного потенциала (Глава 2) и практических механизмов его применения (Глава 3).

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕДИАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

2.1. Методологические подходы к оценке участия муниципального уровня в инновационном развитии территории

Оценка роли территориальных образований в инновационном развитии исторически опирается на три доминирующих методологических пласта:

- 1) макростатистические системы, основанные на стандартах ОЭСР (Руководство Осло);
- 2) концептуальные рамки национальных и региональных инновационных систем (НИС/РИС);
- 3) административные системы оценки эффективности работы органов власти.

Проведенный анализ выявляет их системную неспособность оценить медиационную функцию муниципалитета в рамках модели «четверной спирали», что формирует ключевой методологический пробел.

Доминирующая в российской и международной практике система оценки, регламентируемая Руководством Осло и реализуемая Росстатом, сосредоточена на макроуровне – страна, регион – и формальных результатах деятельности крупных организаций [108]. Её ключевые недостатки применительно к анализу муниципального уровня заключаются в следующем:

Во-первых, статистика игнорирует муниципальную дисперсию. Сводные данные по субъектам Федерации (см. Рисунок Б.1 в Приложении Б) нивелируют внутреннюю дифференциацию территорий.

Например, инновационная активность, сконцентрированная в региональной столице (в г. Белгороде), статистически «растворяется» в усреднённых показателях всей области. В результате процессы, происходящие

в малых городах и сельских поселениях, остаются невидимыми для статистического учёта. Рассмотрим их подробнее.

Во-вторых, фокус на технологических инновациях в промышленности: методология Росстата ориентирована преимущественно на технологические продуктовые и процессные инновации в сфере производства, игнорируя пользовательские инновации, которые являются основным потенциалом местных сообществ [215].

Третьим фактором является измерение результата, а не процесса и потенциала. Статистика фиксирует «свершившийся факт», а именно долю инновационно активных организаций, объем инновационной продукции. Но нет ответа на ключевые вопросы: какие институциональные условия, сети взаимодействия и управленческие механизмы привели (или не привели) к этому результату?

Такой подход, как справедливо отмечают С.П. Земцов и М.Н. Коцемир, позволяет оценить результаты деятельности, но не её результативность для системы и полностью упускает из виду качество связей между её акторами [65;218].

Таким образом, официальная статистика, будучи важным инструментом анализа на мезоуровне, оказывается методологически слепа к ключевому объекту данного исследования - процессам взаимодействия и медиации на локальном уровне. Она фиксирует последствия системных дисфункций (пространственное неравенство), но не вскрывает их причин.

Ответом на ограниченность линейных моделей стало развитие концепции национальных и региональных инновационных систем (НИС/РИС). Это сместило фокус с изолированных организаций на институты, взаимосвязи и потоки знаний.

В российских исследованиях, например, в работах С.А. Айвазяна, В.В. Вольчика и других, активно разрабатывались методы параметризации и оценки эффективности НИС/РИС [11;28]. Однако эти исследования также остались в плену «мезоуровневой ловушки»:

— регион как «черный ящик»: анализ часто останавливается на уровне субъекта Федерации, воспринимая его как однородную среду. Внутренняя архитектура инновационной системы - роль и взаимосвязи городов, районов, университетских кампусов, промышленных зон - остается нераскрытой;

— институты без агентов: оцениваются формальные институты (законы, программы), но не анализируется, как они транслируются и адаптируются на муниципальном уровне, и как местные акторы (бизнес, население, администрация) фактически взаимодействуют в рамках этих правил.

— Как показывают исследования, доминирование государства в финансировании НИОКР часто приводит к имитационному, а не синергетическому взаимодействию [109].

Оценка муниципальной деятельности прослеживается как традиционный фокус и управленческих, и академических исследований. Однако в условиях перехода к экономике знаний этого недостаточно. При этом возникает запрос на измерение способности территорий генерировать и адаптировать инновации.

Современные концепции, в отличие от прежних, рассматривают муниципалитет не как пассивного исполнителя, а как активного медиатора, обеспечивающего взаимодействие четырёх секторов: бизнеса, науки, власти и гражданского общества. Однако существующие системы оценки, как будет показано ниже, оказываются методологически неготовыми к измерению этой новой, медиационной роли.

Данный анализ ставит своей задачей вскрыть системные ограничения доминирующих подходов и обосновать необходимость нового, ориентированного на измерение инновационного потенциала через сетевые и партисипаторные практики, представленные в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Сравнительный анализ существующих методик оценки с позиции измерения медиационной функции в инновационном развитии (сост. авт. по [5;30;97;114;141])

Категория подходов / Источник	Сущность и ключевые оценочные категории	Методологическая база и типичные индикаторы	Критика и ограничения для оценки роли «муниципалитета-платформы» в РИС
1	2	3	4
Официальные административные системы оценки (РФ) (Например, Указ Президента РФ № 607, показатели эффективности губернаторов)	Императивная, отраслевая оценка исполнения делегированных полномочий. Фокус на результативности в строго заданных сферах: ЖКХ, благоустройство, образование, дорожное хозяйство.	Анализ ведомственной отчетности, статистических данных Росстата. Индикаторы: доля освещенных улиц, доступность дошкольного образования, состояние дорог.	Концептуальный разрыв: закрепляет логику «исполнителя», оценивая соответствие требованиям вышестоящих органов. Полностью игнорирует процессы горизонтального взаимодействия, координации и генерации локальных инициатив. Неспособен уловить формирование инновационной среды и социального капитала.
Комплексные научные системы оценки качества жизни и управления (Никоноров А.В., Швецов А.Н., Лексин В.Н.)	Многокритериальный анализ социально-экономического развития и качества управления. Включают блоки: экономический потенциал, социальная сфера, экология, институциональное развитие.	Построение композитных индексов на основе статистики. Могут включать экспертные оценки и контент-анализ документов. Индикаторы: ВРП на душу, уровень бедности, наличие стратегических планов.	Неспецифичность и вторичность инновационной темы: инновации рассматриваются как один из многих факторов, часто через призму затрат на НИОКР. Функции адаптации «рассеянного знания» и медиации между акторами не имеют четких критериев оценки. Блок «институты» ограничивается формальным наличием документов, а не оценкой реальных практик взаимодействия.

Продолжение таблицы 2.1.1

Категория подходов / Источник	Сущность и ключевые оценочные категории	Методологическая база и типичные индикаторы	Критика и ограничения для оценки роли «муниципалитета-платформы» в РИС
1	2	3	4
Международные рамки оценки качества управления (Программа развития ООН (ПРООН), Всемирный банк)	Нормативная оценка на основе принципов добросовестного управления: участие, подотчетность, прозрачность, эффективность и результативность.	Часто основаны на экспертных опросах и анализе вторичных данных. Индикаторы: доступность информации, наличие механизмов обратной связи, охват населения при принятии решений.	Высокий уровень абстракции и деконтекстуализация: задают ценностный идеал, но не предлагают конкретных метрик для его измерения в специфическом контексте муниципального инновационного развития. Не различают участие как консультацию и участие как со-творчество. Не оценивают результативность взаимодействия для генерации инноваций.
Подходы, ориентированные на оценку удовлетворенности и граждан (используется в ряде регионов РФ и международной практике)	Оценка восприятия населением качества предоставляемых услуг и деятельности органов власти. Фокус на потребительском отношении к власти как к поставщику услуг.	Социологические опросы (анкетирование, телефонные интервью). Индикатор: интегральный индекс удовлетворенности граждан.	Пассивная и ретроспективная позиция респондента: Гражданин выступает как пассивный оценивающий «клиент», а не как активный со-творец и источник инноваций. Показатель отражает общее впечатление, но не измеряет глубину, частоту и результативность реального вовлечения в процессы принятия решений и разработки проектов.

Проведенный критический обзор позволяет сделать ряд фундаментальных выводов о состоянии методологического инструментария для оценки инновационного развития муниципальных образований. При всём

разнообразии представленные подходы оказываются неспособными измерить медиационную функцию муниципалитета, которая, на наш взгляд, становится ключевой для современного регионального развития. Административные системы заточены под контроль и отчётность; комплексные научные методики «размывают» инновационную специфику в массе общих показателей. Международные рамки слишком абстрактны.

Главный методологический недостаток, как мы его видим, в том, что муниципалитет оценивается либо как изолированный субъект, либо как нижнее звено вертикали власти. Ни один из подходов не рассматривает его как платформу сетевого взаимодействия. В них нет инструментов для измерения координации диалога, адаптации локального знания и проекции стратегических целей на уровень конкретных кооперационных проектов [43]. Существующие индикаторы не фиксируют главного – качества связей между университетом, бизнесом, властью и обществом. Именно эти связи составляют суть моделей «тройной» и «четверной» спирали.

Предлагается трехуровневая система, которая оценивает не только видимые результаты, но и институциональные условия, а также реальные процессы взаимодействия.

Методология нашего исследования определяется его целью, которая заключается в стремлении не просто зафиксировать различия между муниципалитетами, а раскрыть глубинные институциональные и процессуальные механизмы, определяющие их способность выполнять инновационную медиационную функцию в РИС. Для этого мы используем количественный анализ официальных статистических и ведомственных данных, дополненный контент-анализом стратегических и программных документов муниципальных образований [201]. Такой выбор обусловлен необходимостью обеспечения сопоставимости и объективности оценок при исследовании нескольких муниципальных образований, а также доступностью и полнотой открытых источников информации. Углублённое изучение механизмов медиации с использованием качественных методов (интервью,

наблюдения, кейс-стади) [158] не входило в задачи настоящей работы и может составить перспективу дальнейших исследований.

Количественные методы: анализ данных и контент-анализ документов

Количественный блок направлен на сбор и анализ стандартизированных данных, позволяющих оценить масштаб явления, сопоставить различные муниципалитеты и выявить статистически значимые закономерности [70]. В качестве информационной базы использованы официальные статистические и ведомственные данные за 2023 год – последний полный отчётный период на момент исследования. Выбор единого временного среза обеспечивает сопоставимость муниципальных образований и позволяет зафиксировать текущий уровень медиационного потенциала. Анализ динамики показателей (в том числе оценка влияния управленческих изменений) не входил в задачи настоящей работы и может быть осуществлён в ходе последующих исследований при накоплении ретроспективных данных. Источниками данных выступают:

1. Официальная статистика Росстата и финансовых органов. Анализу подвергаются данные по ключевым показателям, включающим бюджетную обеспеченность, демографические тренды, включая миграцию молодёжи, базовые индикаторы деятельности малого и среднего предпринимательства.
2. Ведомственные данные и отчетность, включающие показатели, связанные с реализацией инициативного бюджетирования (объём средств, количество проектов), участием в региональных и федеральных программах поддержки [131].
3. Контент-анализ с квантификацией. Формализованный анализ документов (стратегий, программ, отчетов) для перевода качественных признаков, например, наличия разделов о взаимодействии с бизнесом или общественностью, в количественные переменные (бинарные или порядковые) [113].

Использование качественных методов потребовало бы длительного полевого этапа, который выходит за рамки проводимого диссертационного

исследования. Нам важно было апробировать именно индексный инструментарий, а не строить развёрнутые нарративные описания.

Однако это не означает, что качественные аспекты остались за скобками. Такие характеристики, как уровень доверия между акторами или характер общественных обсуждений, мы постарались «схватить» через формализованные показатели. Для этого мы использовали контент-анализ стратегических документов и экспертный анализ открытых данных, что позволило перевести эти параметры в измеримую форму.

Логическая схема исследования представлена в виде схемы на рис. 2.1.1, включает:

- 1) сбор данных по трём муниципальным образованиям, отобранным методом целенаправленной выборки;
- 2) нормирование и расчёт интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП);
- 3) типологизацию муниципалитетов и интерпретацию результатов.



Рисунок 2.1.1 – Логическая цепь исследования [авт.]

Для пилотной апробации нашего методического инструментария мы выбрали три муниципальных образования Белгородской области – Алексеевский городской округ, Чернянский и Вейделевский муниципальные районы. Это целенаправленный, а не случайный отбор. Нам было важно взять территории, контрастные по экономической специализации и уровню развития, чтобы провести сравнительный анализ. Однако мы не ставили задачу получить статистически репрезентативные данные на этом этапе. Выводы,

которые мы делаем, носят предварительный и диагностический характер – они нуждаются в проверке на более широкой выборке муниципалитетов из разных регионов России.

Детальное соотнесение методов исследования с решаемыми задачами и индикаторами представлено в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Инструментальное обеспечение методов исследования [авт.]

Исследовательская задача	Метод сбора данных	Источник данных / Инструмент	Метод анализа	Связь с индикаторами (из таблицы 2.1.3)
1	2	3	4	5
Оценка институциональных условий и ресурсов	Контент-анализ документов с квантификацией	Уставы МО, стратегии СЭР, муниципальные программы, положения об общественных советах	Частотный анализ, кодирование по заданным категориям	Блок «Институты»
Измерение масштабов и динамики процессов	Статистический анализ панельных данных	Базы данных Росстата, Минфина, региональных органов власти	Корреляционный и сравнительный анализ	Блок «Процессы» (адаптация, проекция)
Раскрытие механизмов взаимодействия, логики принятия решений	1. Кейс-стади. 2. Полуструктурированные экспертные интервью	1. Комплекс документов и интервью по 3-5 муниципалитетам 2. Гайд интервью для представителей власти, бизнеса, науки, общества	1. Внутрикейсовый и межкейсовый тематический анализ 2. Тематическое кодирование транскриптов	Все блоки, особенно «Процессы» (взаимодействие)
Понимание субъективных оценок и мотиваций	Экспертные интервью, анализ обратной связи	Транскрипты интервью, отзывы участников публичных слушаний, комментарии на краудсорсинговых платформах	Контент-анализ, анализ смысловых рамок	Блок «Результаты» (доверие, социальный капитал)

В настоящем исследовании автором вводится понятие *индекс медиационного потенциала муниципального образования (ИМП)*. Под ним понимается интегральный количественный показатель, характеризующий способность муниципального образования выполнять инновационную медиационную функцию в региональной инновационной системе. ИМП рассчитывается как взвешенная сумма трёх агрегированных компонентов, оценивающих соответственно формально-институциональные условия для организации взаимодействия акторов инновационного процесса, интенсивность и качество реальных процессов координации и вовлечения стейкхолдеров, а также достигнутые социально-экономические и институциональные эффекты медиационной деятельности.

Для эмпирической оценки медиационного потенциала разработана трехуровневая система индикаторов, измеряющая институциональные условия, реальные процессы взаимодействия и их комплексные результаты.

Авторская система индикаторов для оценки медиационного потенциала муниципалитетов представлена в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Авторская система индикаторов для оценки
медиационного потенциала муниципалитетов [авт.]

Оценочный блок (Вес в ИМП)	Измеряемая функция / Конструкт	Конкретный индикатор (Код)	Метод расчета / Шкала измерения	Источник данных / Инструменты
БЛОК «ИНСТИТУТЫ» Вес: 0,2	Наличие формальных условий для медиации	И 1. Качество нормативной базы	Индекс 0-2: 0 = документов нет; 1 = есть, но декларативные; 2 = есть, с четкими процедурами.	Контент-анализ Положения об ОС, об ИБ, стратегии СЭР МО.
		И 2. Наличие координационной структуры	Бинарный (0/1): 0 = нет; 1 = есть (отдел, проектный офис, рабочая группа).	Анализ оргструктуры, приказов администрации.
	Доступность информации	И 3. Прозрачность инновационной повестки	Доля (%) стратегических документов, программ, протоколов, доступных на официальном сайте.	Аудит сайта МО по чек- листу.
БЛОК «ПРОЦЕССЫ» Вес: 0,4	Организация взаимодействия	П 1. Интенсивность многосторонних коммуникаций	Кол-во официальных мероприятий (советов, сессий) с участием всех 4 акторов за год.	Анализ планов работ, протоколов, анонсов.
		П 2. Инклюзивность процессов	Доля (%) представителей МСП и НКО от общего числа невластных участников указанных мероприятий.	Анализ списков участников.
	Адаптация «рассеянного знания»	П 3. Активность инициативного бюджетирования	Объем софинансирования ИБ на душу населения (руб./чел.).	Данные регионального Минфина, отчеты МО.
		П 4. Вовлеченность в краудсорсинг	Кол-во реализованных проектов/идей, инициированных через онлайн-платформы МО.	Данные с платформы, отчеты администрации.
	Проекция стратегических императивов	П 5. Связность проектов	Доля (%) муниципальных проектов, в паспортах которых есть ссылки на цели региональных/федеральных программ.	Контент-анализ проектной документации, программ.
БЛОК «РЕЗУЛЬТАТЫ» Вес: 0,4	Прямые инновационные результаты	Р 1. Локальная инновационная активность	Доля МСП на территории МО, внедривших инновации (по адаптированной методике Росстата).	Опрос представителей МСП (анкетирование, N=30+).
		Р 2. Рост пользовательских инноваций	Число зафиксированных и реализованных инициатив жителей (помимо ИБ) в сфере благоустройства, ЖКХ, цифровых сервисов.	Мониторинг СМИ, соцсетей, интервью.
	Косвенные социально- институциональные эффекты	Р 3. Уровень институционального доверия	Средний балл (1-5) по вопросу: «Насколько вы доверяете местной администрации как партнеру в совместном решении проблем?».	Экспертный опрос (бизнес, НКО, активисты, N=20+).
		Р 4. Динамика социального капитала	Прирост количества активных ТОС/общественных объединений за 3 года.	Данные администрации, реестры НКО.
		Р 5. Миграционная привлекательность	Сальдо миграции населения 18-35 лет (на 10 000 чел. населения).	Данные Росстата; отчеты администрации.

*ИМП - индекс медиационного потенциала

1. Блок «Институты» основа институциональной состоятельности. Данный блок основывается на неоинституциональном подходе, где формальные правила (институты) снижают транзакционные издержки взаимодействия и создают рамки для сотрудничества. Наличие конкретного Положения об инициативном бюджетировании или стратегии, где инновации связываются с развитием человеческого капитала это не бюрократическая формальность, а сигнал о приоритетах и открытости власти. Отсутствие таких документов или их декларативность свидетельствует о том, что медиационная роль не является институционально закреплённой функцией муниципалитета, а зависит от воли отдельных чиновников, что делает её неустойчивой.

2. Блок «Процессы» оценка интенсивности и качества взаимодействия. Этот блок направлен на измерение воплощения институтов в жизнь. Он напрямую вытекает из концепции «четверной спирали», где инновации рождаются на пересечении интересов. Метрики здесь носят процессуальный характер:

а. Частота и представительность рабочих групп индикатор устойчивости каналов коммуникации. Важно не просто их наличие, а вовлечённость именно малого бизнеса и общественников, а не только крупных, приближённых к власти компаний.

б. Объем инициативного бюджетирования ключевой количественный измеритель способности муниципалитета вовлекать население в со-финансирование и со-управление. Его рост, как показывают федеральные данные, свидетельствует о формировании практик со-творчества [57].

в. Доля проектов, увязанных с региональными программами - позволяет оценить функцию «проекции». Она показывает, насколько муниципалитет выступает не пассивным получателем указаний, а активным «переводчиком», адаптирующим стратегические императивы под локальную специфику и канализирующим локальные инициативы в русло общесистемных целей.

3. Блок «Результаты/Эффекты» оценка комплексного воздействия. Этот блок признает, что успешная медиация приводит не только к экономическим, но и к социальным результатам, формируя среду для устойчивых инноваций:

— Рост инновационной активности организаций традиционный, но важный показатель, который в данном контексте становится результатом эффективной работы предыдущих двух блоков.

— Уровень доверия к местной власти фундаментальный косвенный индикатор. Как показывают исследования [96;100;212], существует прямая корреляция между чувством влияния граждан на решения и доверием к институтам. Высокий уровень доверия снижает риски сотрудничества и повышает готовность населения и бизнеса участвовать в долгосрочных инновационных проектах.

— Миграционный баланс молодежи интегральный индикатор привлекательности муниципальной среды. Исследования подтверждают, что отток молодежи напрямую подрывает инновационный потенциал территории, лишая её наиболее активного и адаптивного человеческого капитала [154]. Следовательно, его сдерживание или положительное сальдо может рассматриваться как долгосрочный эффект создания качественной среды, в том числе через партисипаторные практики и развитие социального капитала. Социологические исследования также отмечают, что для современной молодежи ценностью становятся свобода действий и возможности для самореализации, что муниципалитет-медиатор и призван обеспечивать.

Алгоритм расчета Интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП)

Для получения сводной оценки предлагается следующий поэтапный алгоритм:

1. Нормирование исходных значений. Все индикаторы приводятся к единой безразмерной шкале от 0 до 1 (или 0-100) методом линейного масштабирования относительно плановых значений, эталонов или максимальных показателей в выборке.

Методы нормирования для разных типов индикаторов:

Для индикаторов из системы (табл. 2.1.3) используются три основных метода в зависимости от природы данных:

1. Для бинарных и порядковых индикаторов (с готовой шкалой):

Шкала нормирования заложена в метод расчета.

Пример: И1. Качество нормативной базы (шкала 0-2).

Исходное значение: 2 (есть документ с четкими процедурами).

Нормированное значение = $2 / 2 = 1,0$

Здесь 2 в знаменателе это максимально возможный балл по шкале. Если бы значение было равно 0, нормированный результат = $0 / 2 = 0$.

2. Для количественных индикаторов с четким теоретическим максимумом или нормативом:

Используется, когда известен объективный «потолок» или установленная норма.

Пример: И3. Прозрачность информации (исходно: доля документов в %).

Целевое состояние (эталон): 100% документов должны быть опубликованы.

Исходное значение: 75% документов доступно.

Нормированное значение = $75 / 100 = 0,75$

Формула:

$$\text{Норм}_{\text{значение}} = \text{Факт} / \text{Эталон} \quad (2.1.1)$$

3. Для количественных индикаторов без четкого максимума (нормирование в рамках выборки):

Самый частый случай для показателей вроде бюджетных расходов на душу населения. За «идеал» (1) принимается лучшее значение среди всех оцениваемых муниципалитетов или плановый целевой показатель.

Пример: П3. Активность инициативного бюджетирования (руб./чел.).

Допустим, в выборке из 10 городов максимальные расходы 500 руб./чел. у города-лидера.

Исходное значение для конкретного города: 150 руб./чел.

Нормированное значение = $150 / 500 = 0,30$

Вариант с порогом. Если экспертным путем установлен целевой порог в 400 руб./чел., то значение 150 будет нормировано как $150 / 400 = 0,375$. Значения выше порога «обрезаются» до 1.

Для индикаторов, где «меньше лучше» (например, уровень конфликтности), формула инвертируется:

$$\text{Норм}_{\text{значение}} = 1 (\text{Факт} / \text{Максимум в выборке}) \quad (2.1.2)$$

Таблица 2.1.4 – Сводная таблица методов нормирования

Тип индикатора	Пример из системы	Исходная шкала	Метод нормирования	Нормированная шкала
1	2	3	4	5
Порядковый	И1. Качество нормативной базы	0, 1, 2	Значение / Макс_балл	0 (нет), 0,5 (есть, но декларативно), 1 (есть, с процедурами)
Количественный с эталоном 100%	ИЗ. Прозрачность информации	0% ... 100%	Факт / 100	$0 \rightarrow 1$ (где 1 = 100% прозрачность)
Количественный, «больше-лучше»	ПЗ. Активность ИБ (руб./чел.)	От 0 до N	Факт/Макс_в_выборке (или / Целевой порог)	$0 \rightarrow 1$ (где 1 = у лидера или достигнут порог)
Количественный, «меньше-лучше»	(Гипотетически) Уровень бюрократических барьеров (дней)	От 0 до N	$1 (\text{Факт} / \text{Макс_в_выборке})$	$1 \rightarrow 0$ (где 1 = минимальные барьеры)
Индекс/балл из опроса	РЗ. Уровень доверия (эксп. опрос)	1 ... 5 баллов	$(\text{Факт } 1) / (5 - 1)$	0 (1 балл), 0,5 (3 балла), 1 (5 баллов)

2. Расчет агрегированных значений по блокам. Для каждого блока вычисляется простое среднее арифметическое значение входящих в него нормированных индикаторов:

— После того как все 13 индикаторов (И1...Р4) были нормированы и приведены к общей шкале, мы переходим к их объединению внутри каждого концептуального блока.

— Суть процесса: внутри каждого из трёх блоков (Институты, Процессы, Результаты) мы усредняем значения всех входящих в него

индикаторов. Это позволяет получить одну обобщенную оценку для каждого блока, которая отражает его общее состояние.

— Принцип расчета: используется простое среднее арифметическое. Это означает, что все индикаторы внутри блока считаются равнозначными для его общей оценки. Вес каждого индикатора внутри своего блока одинаков.

Формулы расчета в развернутом виде:

$$И = 1/3 \sum_{i=1}^3 Ni(И), \quad (2.1.3)$$

где И - агрегированная оценка блока «Институты»; $Ni(И)$ - нормированное значение i -го индикатора из блока «Институты» ($i = 1, 2, 3$).

$$П = 1/5 \sum_{i=1}^5 Ni(П), \quad (2.1.4)$$

где П - агрегированная оценка блока «Процессы»; $Ni(П)$ - нормированное значение i -го индикатора из блока «Процессы» ($i = 1 \dots 5$).

$$Р = 1/5 \sum_{i=1}^5 Ni(Р), \quad (2.1.5)$$

где Р - агрегированная оценка блока «Результаты/Эффекты»; $Ni(Р)$ - нормированное значение i -го индикатора из блока «Результаты/Эффекты» ($i = 1 \dots 5$).

Расчет интегрального индекса (ИМП). Итоговый индекс вычисляется как взвешенная сумма агрегированных значений блоков по формуле:

$$ИМП = \omega_1 \times И + \omega_2 \times П + \omega_3 \times Р, \quad (2.1.6)$$

где ω_1 ; ω_2 ; ω_3 – весовые коэффициенты, соответственно каждому блоку.

При разработке Интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП) особое внимание было уделено определению весовых коэффициентов каждого из трёх концептуальных блоков: «Институты», «Процессы» и «Результаты». Выбор значений $\omega_1 = 0,2$; $\omega_2 = 0,4$; $\omega_3 = 0,4$ определен экспертным путём на основе концептуальной значимости каждого блока для реализации медиационной функции. Блоку «Процессы» и «Результаты» присвоен больший вес, поскольку именно реальное взаимодействие и его последствия являются ключевыми для оценки медиационного потенциала. Предложенные веса носят предварительный характер; их окончательная

калибровка может быть выполнена при апробации методики на репрезентативной выборке с применением методов факторного или регрессионного анализа. В рамках настоящего исследования принятые веса достаточны для диагностических целей:

1) Блок «Институты» ($\omega_1 = 0,2$) – необходимое, но недостаточное условие.

Наличие формальных институтов – нормативно-правовых актов, стратегий, регламентов, координационных структур - создаёт нормативную основу для медиационной деятельности. Как показывают исследования в области институциональной экономики (Д. Норт [116], В.М. Полтерович [135], А.Н. Олейник [118]), формальные правила снижают неопределённость и транзакционные издержки взаимодействия, задавая «правила игры» для всех участников. Однако сам по себе институциональный дизайн не гарантирует эффективной медиации.

Практика российского муниципального управления изобилует примерами «имитационных институтов», когда формальные документы существуют, но реальные практики взаимодействия отсутствуют или носят декоративный характер. Так, наличие в муниципальной стратегии раздела об инновациях или создание общественного совета без реальных полномочий может создавать иллюзию инновационной активности, не приводя к изменению качества управления. Именно поэтому институциональному блоку присвоен наименьший вес (0,2): он выступает необходимым фундаментом, но его наличие само по себе не свидетельствует о способности муниципалитета выполнять медиационную функцию.

2) Блок «Процессы» ($\omega_2 = 0,4$) – ключевое звено медиации, где рождаются инновации.

Большой вес присвоен процессуальному блоку. На наш взгляд, инновации рождаются не в изолированных институциональных структурах, а именно в реальном взаимодействии акторов «четвертой спирали», представляющей власти, бизнес, науки и гражданское общество. Только в этом

пересечении интересов происходит трансформация «рассеянного знания» в конкретные проекты и управленческие решения. Этот тезис мы опираемся на работы Ицковица и Лейдесдорффа [202], а также на базовые положения теории инновационных систем [197].

Набор процессуальных показателей, который мы используем, включает интенсивность коммуникаций, инклюзивность, активность инициативного бюджетирования, вовлечённость в краудсорсинг и связность проектов. Именно эти индикаторы, как мы полагаем, фиксируют реальную практику муниципального посредничества. Не формальные отчёты, а регулярность и содержательность мероприятий, широта участия и объём ресурсов, направляемых на поддержку гражданских инициатив, — вот что служит движущей силой инновационного развития.

Эмпирические данные, полученные в ходе исследования, подтверждают эту логику. В муниципалитетах с высокой интенсивностью партисипаторных практик мы фиксируем более высокий уровень инновационной активности и социального доверия. Напротив, там, где есть лишь формальные стратегии без реального процессуального наполнения, измеримых эффектов не наблюдается. Поэтому процессам присвоен максимальный вес (0,4) — как центральному элементу медиационной функции, обеспечивающему превращение потенциала в реальные изменения.

3. Блок «Результаты» ($\omega_3 = 0,4$) — конечная цель медиации.

Результативный блок также имеет высокий вес (0,4), поскольку конечной целью муниципальной инновационной политики является достижение конкретных улучшений качества жизни и социально-экономического развития территории. Однако ему присвоен вес, равный процессам, но не превышающий их, по трём причинам.

Во-первых, результаты носят отложенный характер: эффекты от эффективной медиации (рост доверия, повышение предпринимательской активности, улучшение миграционной привлекательности) проявляются не

сразу, а требуют времени. Статистические данные за один год могут не отражать реальных изменений, вызванных управленческими практиками.

Во-вторых, результаты зависят от внешних факторов, не контролируемых муниципалитетом: макроэкономическая конъюнктура, федеральная и региональная политика, отраслевая структура экономики. Поэтому высокие результаты не всегда являются следствием эффективной медиации, а низкие - не всегда свидетельствуют о её отсутствии.

В-третьих, в системе ИМП акцент сделан на косвенные социально-экономические эффекты (инвестиционная активность, предпринимательская активность, миграция трудоспособного населения), которые отражают улучшение институциональной среды, создаваемой медиацией, а не только прямые инновационные результаты (рост инновационной продукции, число патентов). Такой подход позволяет оценивать долгосрочное влияние муниципалитета на развитие территории.

Таким образом, «Результатам» присвоен вес 0,4, что подчёркивает их принципиальную важность как конечной цели, но с учётом их зависимости от процессуального блока и внешних факторов.¹

Итоговая интерпретация. Интегральный индекс медиационного потенциала, рассчитываемый по формуле (6), принимает значения в диапазоне от 0 до 1. Полученная оценка позволяет проводить сравнительный анализ муниципальных образований и выделять их типологические группы (табл. 2.1.5) – от «Изолированной системы» ($\text{ИМП} \leq 0,25$) до «Активного медиатора» ($\text{ИМП} > 0,75$).

Таблица 2.1.5 – Типология МО по значению ИМП [авт.]

Тип	Значение ИМП	Характеристика
1	2	3
Активный медиатор	$> 0,75$	Развитые институты, интенсивные процессы кооперации, измеримые положительные эффекты

¹Обоснованные весовые коэффициенты носят предварительный характер. Их окончательная калибровка может быть осуществлена в ходе апробации методики на репрезентативной выборке муниципальных образований с использованием методов экспертной оценки (например, метода анализа иерархий) или эконометрического анализа, позволяющего выявить статистически значимые взаимосвязи между показателями разных блоков.

Продолжение таблицы 2.1.5

Тип	Значение ИМП	Характеристика
1	2	3
Развивающийся медиатор	0,50 0,75	Наличие потенциала, но дисбаланс между блоками
Пассивный исполнитель	0,25 0,50	Доминирование формальных институтов при слабой реальной координации взаимодействия
Изолированная система	$\leq 0,25$	Системный разрыв между акторами, отсутствие медиационной функции

Интерпретация и ограничения:

Полученное значение ИМП, находящееся в диапазоне от 0 до 1 (или 0-100), позволяет провести сравнительный анализ муниципальных образований и построить их типологию:

I. Активный медиатор ($\text{ИМП} > 0,75$) – система с развитыми институтами, интенсивными процессами кооперации и измеримыми положительными эффектами;

II. Развивающийся медиатор ($0,5 < \text{ИМП} \leq 0,75$) – наличие потенциала, но дисбаланс между блоками (например, сильные институты при слабых процессах);

III. Пассивный исполнитель ($0,25 < \text{ИМП} \leq 0,5$) – доминирование формальных институтов при минимальном реальном взаимодействии и низких результатах;

IV. Изолированная система ($\text{ИМП} \leq 0,25$) – системный разрыв между акторами, отсутствие медиационной функции.

Важным ограничением методики является предварительный характер предложенных весовых коэффициентов. Их предстоит уточнять на более широкой выборке — с привлечением экспертов или эконометрических методов. Это следующий этап работы.

Предложенная трехуровневая система индикаторов решает главную задачу: она переводит абстрактную идею «муниципалитета-медиатора» в плоскость измеримых показателей. Три уровня – институты, практики, результаты – дают объёмную картину потенциала территории.

В следующих параграфах мы используем эту методологию для типологизации муниципалитетов и выявления конкретных барьеров. При этом мы рассматриваем предлагаемую методику не как набор разрозненных техник, а как единую исследовательскую стратегию. Количественный анализ обеспечивает широту охвата и позволяет выявить статистические закономерности; качественные же методы, сфокусированные на глубинных кейс-стади, дают возможность понять конкретные механизмы медиации.

Такой синтез позволяет не только диагностировать разрыв между теоретической ролью и практикой, но и вскрыть институциональные корни. Это создаёт основу для разработки адаптивно-императивного механизма, который будет представлен в Главе 3. Подобный комплексный подход, сочетающий анализ документов, статистики и мнений экспертов, признается в современной литературе необходимым для адекватной оценки эффективности управления на местном уровне.

2.2. Система индикаторов и методика комплексной оценки медиационного потенциала муниципального образования

Для активизации выявленного инновационного потенциала муниципалитету нужны не абстрактные рекомендации, а конкретные инструменты. В этом параграфе мы предлагаем методологию, которая превращает муниципальное образование из пассивной площадки в активную платформу.

Если в первой главе была обоснована необходимость такого перехода в рамках эволюции парадигм инновационного развития, а в параграфе 2.1 предложен инструмент для оценки текущего состояния, то здесь фокус смещается на проектирование будущего.

В основе всей системы инструментов лежат два взаимодополняющих подхода. С одной стороны, теория пользовательских инноваций, которая рассматривает конечных потребителей как ключевых авторов нововведений

[215]. С другой, реализация идеи со-творчества и совместных пространств, развиваемая в моделях «четверной спирали».

Но, российская специфика такова, что роль государства всегда была сильной, а «сложное» наследие формальных и неформальных институтов предопределили жёсткие рамки, которые нельзя игнорировать.

Как показывает практика, директивные реформы, не учитывающие локальный контекст, порождают «институциональные ловушки» и имитацию активности [213]. Поэтому наш инструментарий должен не просто вовлекать людей, а создавать устойчивые каналы, через которые их знание могло бы системно влиять на решения.

Ежегодно в сфере ЖКХ и благоустройства накапливаются миллионы обращений граждан [114]. Сегодня это воспринимается как сигнал о проблемах. Но при системном анализе эти же данные могут стать источником инновационных решений. Задача нашего инструментария — не только вовлечь, но и структурировать этот поток, превратив его в систему для управления, которая позволит муниципалитету перейти от роли пассивного исполнителя, действующего в логике «задача → ресурсы → результат», к роли активного координатора и интегратора, работающего в логике «знание → кооперация → эффект». Эта система включает в себя (рис. 2.2.1):

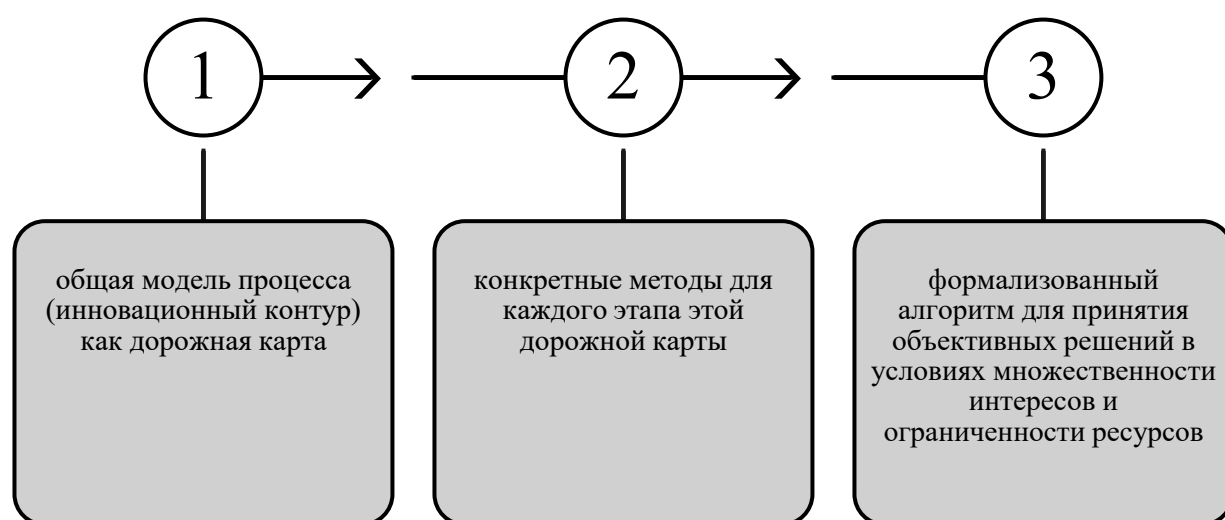


Рисунок 2.2.1 – Этапы перехода МО от исполнителя к активному координатору

Теоретический фундамент модели опирается на несколько ключевых положений. Во-первых, это эпистемологический аргумент Ф. А. фон Хайека о принципиальной невозможности централизованного агрегирования «рассеянного знания», необходимого для рационального экономического порядка [207, с. 519]. Современным ответом на этот вызов является проектирование децентрализованных, гибких и обучающихся систем управления. Во-вторых, это критический анализ российской практики.

Исследования Н.В. Зубаревич эмпирически доказали, что унифицированные подходы, не учитывающие локальную специфику, неэффективны и даже усугубляют неравенство в условиях колоссальной пространственной дифференциации России [67]. О.В. Кузнецова прямо указывает, что для превращения муниципалитетов в реальных субъектов развития необходима «институциональная и информационно-аналитическая перезагрузка», включая кардинальное улучшение качества местной статистики и аналитики [90]. Предлагаемый контур и является проектом такой «перезагрузки».

Концептуальной основой для предлагаемого инструментария служит модель муниципального инновационного контура (рис. 2.2.1), представляющая собой замкнутый итеративный процесс, в рамках которого восходящие потоки локальных инициатив и нисходящие стратегические приоритеты синхронизируются в единую систему управленческих решений.

Эта модель не заменяет действующие регламенты стратегического развития, а дополняет их гибкими элементами, обеспечивающими постоянную обратную связь и адаптацию к меняющимся условиям.

Её цель трансформировать абстрактные стратегические императивы и неструктурированные локальные потребности в конкретные, реализованные улучшения качества жизни через замкнутый механизм обратной связи и адаптации. Эта модель является практическим воплощением принципа «управляемой эволюции», синтезируя жёсткость императивного целеполагания и гибкость адаптивной реализации.

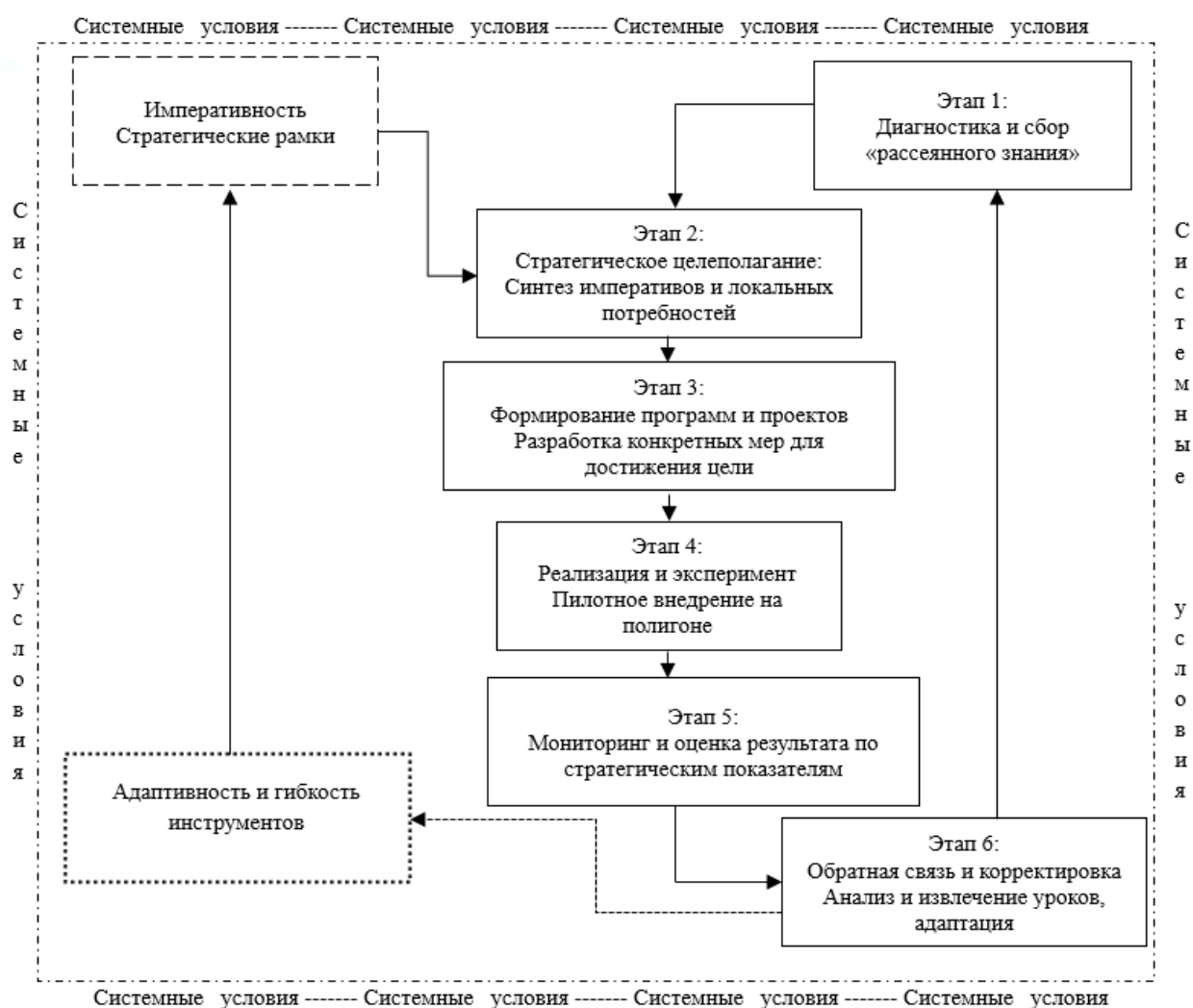


Рисунок 2.2.2 – Цикл инновационного муниципального развития [авт.]

Контур включает шесть последовательных этапов, образующих петлю постоянного обучения и корректировки:

1. Диагностика и сбор «рассеянного знания». Это отправная точка, где активируется восходящий поток информации. Задача – целенаправленно и системно выявлять «болевые точки», скрытые потребности и латентные возможности территории, используя специально адаптированный набор инструментов (краудсорсинговые платформы, проектные мастерские, анализ обращений). Роль муниципалитета - создать удобные и доверительные каналы для коммуникации, отвечающие запросам различных групп населения.

2. Стратегическое целеполагание: синтез императивов и локальных потребностей. На этом этапе происходит сопряжение выявленных локальных

запросов с региональными и федеральными стратегическими приоритетами. Муниципалитет выступает как «переводчик», который не просто транслирует спущенные сверху целевые показатели, а декомпозирует их в задачи, релевантные для местного бизнеса, учреждений и жителей. Одновременно с этим проводится кластеризация и группировка идей по тематическим направлениям (благоустройство, цифровые сервисы, социальная поддержка, развитие предпринимательства и др.) для выявления системных проблем, решение которых может дать мультипликативный эффект.

3. Формирование программ и проектов. Из множества прошедших первичный отбор инициатив выбираются те, которые будут рекомендованы к финансированию. Для обеспечения объективности и прозрачности применяется формализованная многокритериальная методика (см. ниже), балансирующая общественную значимость, инновационность, реализуемость и соответствие региональным и федеральным приоритетам. Результат этапа - ранжированный перечень проектов, обоснованный и прозрачный для всех заинтересованных сторон.

4. Реализация и эксперимент. Отобранные проекты апробируются в режиме пилотного внедрения на ограниченной территории (микрорайон, учреждение, общественное пространство) в течение установленного срока. Это позволяет проверить их эффективность в реальных условиях, выявить возможные риски и скорректировать параметры до масштабирования. Такой экспериментальный режим снижает неопределённость и повышает надёжность принимаемых решений.

5. Мониторинг и оценка результата по стратегическим показателям. По итогам пилотной стадии проводится анализ достигнутых эффектов (как количественных, так и качественных) с привлечением всех заинтересованных сторон. Оцениваются не только прямые результаты (например, улучшение инфраструктуры), но и косвенные (уровень удовлетворённости, готовность сообщества к дальнейшему участию).

6. Обратная связь и корректировка. Завершающий этап замыкает цикл: на основе полученных данных и извлечённых уроков муниципалитет корректирует текущие программы, обновляет подходы к сбору инициатив и уточняет критерии отбора. Успешные решения интегрируются в действующие муниципальные программы, а неудачные - либо дорабатываются, либо отклоняются с публичным обоснованием. Этот этап обеспечивает непрерывное обучение и адаптацию системы к изменяющимся условиям.

Представленный контур обеспечивает непрерывную циркуляцию информации между сообществом и администрацией, превращая муниципалитет из пассивного исполнителя внешних директив в активного организатора совместной выработки и отбора инновационных решений.

Эффективность всего процесса напрямую зависит от качества работы на первом этапе - сбора и генерации идей. Традиционные каналы обратной связи (письменные обращения, приёмы граждан) часто не дают системной картины и не стимулируют появление нестандартных предложений. Поэтому необходим многоуровневый набор методов, адаптированных к разным группам населения и типам задач. Предлагается использовать четыре взаимодополняющих подхода, каждый из которых решает свою задачу и имеет свою научную и практическую базу, будучи ориентирован на вовлечение современного социального агента (табл. 2.2.1).

7. Таблица 2.2.1 – Методы выявления и структурирования локальных инновационных инициатив

Метод	Целевая аудитория	Формат участия	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Цифровой краудсорсинг (тематические платформы, мобильные приложения)	Все категории граждан, особенно молодёжь и активные пользователи интернета	Размещение предложений, голосование, комментирование, доработка идей в режиме онлайн	Массив структурированных предложений по заданным темам; выявление наиболее поддерживаемых инициатив

Продолжение таблицы 2.2.1

Метод	Целевая аудитория	Формат участия	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Очные проектные сессии (хакатоны, форсайт-сессии, мастерские)	Представители бизнеса, специалисты, общественные активисты, студенты	Интенсивная групповая работа (24-48 часов) над решением конкретной задачи с созданием прототипа	Готовые прототипы проектов, сформированные междисциплинарные команды, повышение уровня доверия между участниками
«Живые лаборатории» (пилотные полигоны на базе учреждений или территорий)	Жители микрорайонов, работники муниципальных учреждений, местный бизнес	Долгосрочное тестирование нововведений в реальных условиях с участием пользователей	Апробированные и доработанные решения с эмпирически подтверждённой эффективностью
Аналитика пассивных данных (обработка обращений граждан, отчётов диспетчерских служб, данных датчиков)	Специалисты администрации, аналитики	Применение методов текстового анализа, пространственной кластеризации и выявления трендов	Выявление скрытых системных проблем и «болевых точек», которые не находят прямого выражения в инициативах

Каждый из этих методов имеет свою специфику и область применения:

1. Цифровой краудсорсинг идей и решений.

Это базовый, постоянно действующий канал, его задача перевести спонтанный поток жалоб и предложений в управляемое русло генерации решений. В отличие от обычной формы обратной связи, краудсорсинговая платформа должна быть тематически организована (разделы: «Умный город/транспорт», «Экология и благоустройство», «Социальные услуги», «Бизнес-среда»). Механика включает не только публикацию идеи, но и её публичное обсуждение, доработку силами сообщества, а также предварительное голосование (краудфандинг внимания). Это прямой цифровой аналог принципа пользовательских инноваций и инструмент, отвечающий запросу на публичность и коллаборацию. Практическая реализация таких платформ в рамках региональных и муниципальных «открытых правительств» показывает их потенциал, но часто выявляет

проблемы с последующей обработкой и ответом. Ключевое усовершенствование, предлагаемое в диссертации, обязательная привязка каждой идеи к карте (ГИС) и автоматизированная кластеризация семантически близких предложений для выявления системных проблем, что превращает платформу из места жалоб в инструмент коллективного интеллекта [50].

Практическим ответом на этот вызов являются действующие муниципальные платформы. Например, в Москве система «Активный гражданин» объединяет более 7 млн пользователей, которые за 2024 год выразили своё мнение свыше 38 млн раз в ходе более 750 голосований [63]. Этот пример демонстрирует, как цифровой инструмент трансформирует разрозненные мнения в управляемый поток данных для принятия решений, формализуя «рассеянное знание». В Нижнем Новгороде - платформа «Мэр говорит»; в Уфе - «Гражданское инициативное участие»; в Казани - онлайн-платформа для идей; в Иннополисе - инициатива «Цифровой бюджет»; в Краснодаре - проект «Планета парков» [153].

При формировании каналов для сбора предложений необходимо особое внимание уделить работе с молодыми людьми. Как свидетельствуют данные работы, именно эта аудитория легче всего откликается на нововведения, в материалах [177] описан целый ряд удачных примеров подключения юношества к развитию территорий: от практик школьного инициативного бюджетирования до функционирования молодёжных проектных офисов. Эти истории успеха доказывают, что молодые участники способны предлагать нешаблонные идеи, но взаимодействие с ними требует особых подходов – цифровых площадок, игровых механик, соревнований проектов. Включение молодёжных инициатив в единую систему муниципального инновационного развития даёт возможность не только наполнить портфель проектов оригинальными решениями, но и вырастить долгосрочный кадровый актив для всей региональной инновационной системы (Приложение В).

2. Очные форматы глубокого погружения: хакатоны и проектные мастерские.

Цифровые методы могут не охватывать все группы населения и не подходят для сложных, междисциплинарных задач, требующих интенсивной кооперации. Здесь на помощь приходят очные форматы, апеллирующие к потребности человека в самореализации и профессиональном признании. Тематический хакатон это ограниченное по времени (24-48 часов) соревновательное мероприятие, где мультидисциплинарные команды (программисты, дизайнеры, урбанисты, социологи, представители администрации) разрабатывают прототипы решений для конкретной, заранее сформулированной городской проблемы (например: «Как снизить нагрузку на поликлинику с помощью цифровых сервисов?»). Проектная мастерская менее соревновательный, но более глубокий формат, нацеленный на совместное проектирование конкретного общественного пространства или сервиса с участием будущих пользователей. Эти форматы являются практическим воплощением методологии со-творчества и принципа «живых лабораторий». Их эффективность для генерации нестандартных решений и формирования сообществ новаторов подтверждается как международным, так и российским опытом.

В России, несмотря на низкий процент устойчивой кооперации между бизнесом, наукой и властью (в 2022 году лишь 15,9% инновационно-активных организаций имели кооперационные связи), спрос на инструменты интенсивного взаимодействия высок. Яркой иллюстрацией служат всероссийские хакатоны: так, на урбанистическом хакатоне «Города» в 2024 году было подано более 260 заявок из 42 городов, а финальные проекты-победители были напрямую посвящены решению конкретных проблем Енисейска, Ставрополя, Тюмени и Новотроицка [132]. Такие мероприятия выступают катализатором кооперации, создавая за короткий срок междисциплинарные команды для генерации прототипов решений.»

3. «Живые лаборатории» как долгосрочные полигоны кооперации.

Если хакатон дает прототип, то «Живые лаборатории» предназначены для его долгосрочной обкатки в реальных условиях, создавая среду для

перманентного вовлечения. Это не разовое мероприятие, а институциональная форма, идеально соответствующая подходу к территории как к платформе для жизни и творчества. Такой площадкой может стать конкретное муниципальное учреждение – например, библиотека нового поколения, школа или поликлиника, – а также микрорайон или даже городской парк. На этой территории создаются особые условия для совместного тестирования технологических, социальных, управленческих инноваций при непосредственном участии жителей-пользователей.

Приведём несколько примеров. Библиотека может стать полигоном для тестирования новых форматов цифровой грамотности для пожилых. Жилой двор или сквер – площадкой для испытаний различных систем умного освещения и орошения. Этот подход является высшей формой реализации модели «четверной спирали», где университет даёт экспертизу, бизнес — технологии, власть – регламенты, а общество – пользовательский запрос и обратную связь. Все четыре стороны работают совместно над созданием и проверкой новых решений.

В российской практике такие структуры только формируются, демонстрируя значительный потенциал. Пионерским и показательным примером является сеть живых лабораторий «Студгородок» в Томске, созданная в 2017 году. На её базе было проведено 12 экспериментов с городской средой (умное освещение, антивандальные покрытия), а сама лаборатория входит в Европейскую сеть живых лабораторий [62]. Это доказывает, что территория может стать не просто местом проживания, а постоянным полигоном для со-творчества, вовлекая население в процесс апробации инноваций.

4. Аналитическая обработка пассивных данных: обращения граждан и служебная информация [144].

Помимо активных методов сбора идей, существует огромный массив пассивно генерируемых данных истории обращений в администрацию и диспетчерские службы ЖКХ (по данным [169], только в 2023 г. свыше 5,7

млн.), данные датчиков, отчеты участковых. Традиционно они используются для оперативного реагирования. Однако применение методов Text Mining (анализ тональности, тематическое моделирование) и анализа пространственных данных (ГИС) позволяет выявить скрытые закономерности, долгосрочные тренды и системные «болевы точки». Например, кластеризация жалоб на качество воды по районам и времени может указать на износ конкретных участков сетей, а не на случайные сбои. Этот подход превращает реактивную службу работы с жалобами в проактивный центр аналитики для инновационного планирования, формализуя и структурируя «рассеянное знание» в удобный для принятия решений вид. Для населения это означает, что его повседневный опыт, даже выраженный в жалобе, становится не эпизодом, а данными для системных улучшений, повышая ощущение субъектности и влияния.

В результате формируется многоуровневая система сбора информации, сочетающая широкий охват (цифровой краудсорсинг), глубокую проработку (хакатоны), долгосрочную экспериментальную проверку и интеллектуальный анализ существующих данных.

Собранный и структурированный массив инициатив создает новую проблему проблему выбора. Муниципалитет всегда действует в условиях дефицита финансовых, кадровых и временных ресурсов. Субъективный, волевой или лоббистский отбор проектов дискредитирует всю предшествующую работу по вовлечению сообщества и ведет к воспроизводству имитационных практик. Следовательно, необходим формализованный, прозрачный и объективный механизм приоритизации, который был бы понятен и принят всеми акторами «четверной спирали».

В качестве такого механизма в диссертации предлагается адаптированная методика на основе метода анализа иерархий (МАИ), разработанного Томасом Саати [157]. Выбор МАИ обусловлен его рядом преимуществ:

1. Структурированность: метод позволяет разложить сложную задачу выбора на иерархию критериев и альтернатив.
2. Учёт качественных и количественных факторов: МАИ работает с экспертными оценками, формализуя субъективные суждения.
3. Проверка согласованности мнений: математический аппарат метода включает расчет индекса согласованности, что позволяет отсеять противоречивые, непродуманные оценки.
4. Доказанная эффективность: МАИ широко и успешно применяется для решения задач многокритериального выбора в управлении, в том числе для формирования стратегических приоритетов инновационного развития на региональном уровне [190;191].

Научная новизна предлагаемой адаптации заключается в дополнении метода МАИ разработанной автором специализированной иерархией критериев, отражающих специфику муниципального инновационного планирования в логике адаптивно-императивного подхода» [44]. Критерии сгруппированы в три кластера, отражающих две логики развития и требования реализуемости (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Система критериев для приоритизации муниципальных инновационных проектов

Кластер критериев	Критерий (Код)	Содержание и источник данных
1	2	3
Общественная значимость	К1. Острота и масштаб решаемой проблемы	Оценка значимости проблемы для жителей. Данные: нормализованное количество упоминаний в обращениях, опросах, на краудсорсинговой платформе.
	К2. Уровень общественной поддержки и потенциал кооперации	Готовность сообщества к софинансированию, волонтерскому участию. Наличие сформированной инициативной группы. Данные: результаты голосований, наличие партнёрских заявок от ТОС/НКО/бизнеса.
Стратегическая связанность	К3. Соответствие стратегическим императивам	Связь проекта с целями национальных проектов (напр., «Жильё и городская среда», «Цифровая экономика»), региональных стратегий. Экспертная оценка по бинарной или балльной шкале.

Продолжение таблицы 2.2.2

Кластер критериев	Критерий (Код)	Содержание и источник данных
1	2	3
Потенциальная эффективность и реализуемость	К4. Инновационность и потенциальный мультипликативный эффект	Новизна решения для территории, возможность тиражирования, ожидаемый вклад в решение системной проблемы. Экспертная оценка с привлечением специалистов (наука, бизнес).
	К5. Реализуемость и ресурсная обеспеченность	Оценка необходимых финансов, кадров, компетенций, сроков. Наличие софинансирования. Данные: расчёты экономистов и финансистов администрации.

Алгоритм применения адаптированного МАИ включает следующие шаги:

1. *Формирование экспертной группы.* В неё должны входить не только чиновники, но и представители научного сообщества, бизнес-ассоциаций, общественного совета при администрации. Это обеспечивает учёт мнений всех акторов спирали и повышает доверие к решению в глазах сообщества.

2. *Попарное сравнение критериев и расчёт локальных весов.* Эксперты попарно сравнивают важность критериев по шкале Саати (от 1 «равноважны» до 9 «абсолютное превосходство»). На основе заполненных матриц для каждого эксперта рассчитываются локальные веса критериев ($w_1...w_5$). Метод средних геометрических используется для агрегации индивидуальных мнений в согласованный вектор глобальных весов W . В весовых коэффициентах может быть отражён приоритет, который данное сообщество (через своих экспертов) придает, например, общественной поддержке (К2) относительно строгого следования стратегии (К3).

3. *Оценка проектов по каждому критерию.* Для каждого проектант-кандидата эксперты (или профильные подразделения) выставляют оценку S_{ij} по 5 или 10-балльной шкале, строго опираясь на источники данных, указанные в Таблице 2.2.1. Это позволяет минимизировать субъективность. Например, оценка по К2 выводится не из мнения чиновника, а из конкретных цифр краудфандинга или числа подписей.

4. *Расчёт интегрального приоритета и формирование рейтинга.*

Для каждого проекта j рассчитывается интегральный приоритет P_j по формуле:

$$P_j = \sum (w_i \times S_{ij}), \quad (2.2.1)$$

где w_i глобальный вес i -го критерия, S_{ij} оценка проекта j по i -му критерию, для всех $i = 1...5$,

5. *Принятие решения.* Проекты ранжируются по убыванию P_j . Проекты с наивысшими приоритетами формируют портфель для включения в муниципальные программы и бюджетирования.

Важно подчеркнуть, что предложенная система критериев и алгоритм МАИ носят не жёсткий норматив, а рекомендательный характер. В зависимости от специфики муниципального образования (городской округ, сельский район, моногород) веса критериев могут корректироваться через процедуру экспертного согласования. Например, для депрессивных территорий на первый план может выходить критерий «реализуемость», а для динамично развивающихся - «инновационность». Такая гибкость повышает адаптивность методики к разнообразным условиям.

На наш взгляд, он также может стать опорой при подготовке заявок на софинансирование из региональных и федеральных бюджетов. Общественное одобрение и прозрачная логика выбора, как показывает практика, повышают шансы таких заявок на поддержку. Кроме того, публикация рейтинга и обоснований решений, по нашему мнению, укрепляет доверие граждан к муниципальной власти. Опыт регионов, таких как Пермский край, Ульяновская область, где уже внедрены подобные практики это подтверждает.

В совокупности эти инструменты создают основу для подготовки обоснованных управленческих решений, направленных на повышение результативности инновационного развития территории. Дальнейшая институционализация данных механизмов - создание координационных структур, нормативное закрепление упрощённых процедур корректировки программ - рассматривается в главе 3, где предложенная методология получает организационно-правовое оформление.

2.3. Аналитическая модель диагностики территориальных диспропорций инновационного развития

Формирование эффективной региональной инновационной системы (РИС) в Российской Федерации, характеризующейся значительной пространственной неоднородностью, представляет собой сложную многоуровневую задачу. Её решение в решающей степени зависит от способности базового уровня системы – муниципальных образований – активизировать и структурировать внутренний, эндогенный потенциал развития. Теоретический переход от модели «тройной спирали», фокусирующейся на взаимодействии университетов, бизнеса и государства [203], к модели «четверной спирали», где гражданское общество (медиа, общественные организации, локальные сообщества) выступает равноправным источником инноваций и со-творцом будущего, принципиально меняет требования к управленческим практикам на местном уровне [198].

Обратимся к позиции Е.Г. Ясина, который отмечает, что российская модель управления долгое время развивалась в рамках «догоняющей модернизации» – с акцентом на централизацию и подавлением местной инициативы [189, с. 45]. При формальном наличии широкого набора экономических и институциональных инструментов их потенциал для стимулирования именно инновационной деятельности – рискованной, нелинейной, кооперационной – не востребуется.

Бюджет остаётся ключевым инструментом муниципальной политики, будучи материальным выражением приоритетов. Но его роль в инновационном развитии внутренне противоречива. С одной стороны, жёсткая регламентация бюджетного процесса, закреплённая в Бюджетном кодексе РФ, обеспечивает стабильность, предсказуемость и контроль за расходованием средств [6]. С другой стороны, инновационный процесс, по определению Й. Шумпетера, является процессом «созидательного разрушения», нелинейным, сопряжённым с высокой степенью неопределённости и риска, требующим

гибкости, способности к быстрой переориентации ресурсов и итеративности [187].

Этот фундаментальный конфликт между логикой администрирования и логикой развития порождает ключевые дисфункции в применении бюджетных инструментов.

1. *Инициативное бюджетирование (ИБ)*, которое является самый заметным примером институционализации партисипации на муниципальном уровне. Его закрепление в ст. 21 Бюджетного кодекса РФ стало важным шагом в развитии со-производства публичных благ и прямой демократии на местах.

Этот инструмент интересен не сам по себе, а как полигон для наблюдения за тем, как формальные механизмы вовлечения могут эволюционировать в сторону инновационной активности. Официальные данные (включая Доклад Минфина к 10-летию ИБ [56]) фиксируют устойчивый рост. К 2024 году в стране реализовано более 217 тыс. проектов на сумму свыше 300 млрд рублей, затронуто порядка трети населения. В 2023 году – 33,6 тыс. проектов на 58,5 млрд рублей, число региональных и муниципальных практик достигло 548.

Ключевым для анализа в данной работе является не масштаб, а содержание. На раннем этапе ИБ сводился к инфраструктурным «рутинам» – благоустройство, ремонт, озеленение. Это вполне укладывается в базовую трактовку ИБ как инструмента решения локальных задач [163]. Однако сегодня, как показывают обзоры Центра НИФИ Минфина, типология проектов и круг участников заметно расширились.

Выделяются три новых направления, которые можно считать инновационными для муниципального уровня.

- 1) проекты, сочетающие экономику и социальную сферу — доходогенерирующие инициативы и проекты социального заказа;
- 2) проекты, ориентированные на человеческий капитал и качество жизни — здоровье, спорт, экология;

3) образовательные практики ИБ, нацеленные на формирование компетенций будущего – школьное, студенческое и молодёжное инициативное бюджетирование.

Эти сдвиги, как нам представляется, означают не просто расширение номенклатуры, а качественный переход: ИБ начинает работать не только с текущими потребностями, но и с долгосрочным развитием территорий.

Структурный сдвиг в типологии проектов ИБ можно представить следующей таблицей 2.3.1):

Таблица 2.3.1 – Структурные изменения в ИБ (сост. авт. по [56])

Традиционный фокус (доминирующий ранее)	Новые, формирующиеся направления	Потенциальный вклад в инновационную активность
1	2	3
Благоустройство общественных пространств, ремонт инфраструктуры	Доходогенерирующие проекты, проекты социального заказа	Создание новых микро-бизнес-моделей, апробация альтернативных способов предоставления социальных услуг.
Обустройство спортивных и детских площадок, озеленение	Проекты в сфере экологии, общественного здоровья, туризма	Внедрение социальных инноваций, формирование новой ценностной повестки и соответствующих практик на местном уровне.
Оснащение учреждений базовым оборудованием.	Развитие информационных технологий, создание цифровых сервисов и виртуальных экспозиций	Цифровизация местной среды, развитие цифровых компетенций у граждан и сотрудников учреждений.
-	Школьное, студенческое, молодёжное ИБ	Раннее вовлечение в проектно-финансовую деятельность, воспитание нового поколения инициативных жителей, получение навыков проектного управления-1.

Этот эволюционный сдвиг свидетельствует не просто расширение номенклатуры проектов, а принципиально новый потенциал ИБ. Инструмент начинает выходить за рамки текущего содержания территории — появляются проекты, связанные с генерацией дохода, социальным предпринимательством, цифровой средой. Это, на наш взгляд, свидетельствует о том, что на местном уровне уже созрел запрос на более сложные, рискованные и долгосрочные инициативы. И, что не менее важно, есть готовность к их реализации. При этом

важно отметить, что данные инновационные практики носят пока точечный, пилотный характер и существуют параллельно с массивом традиционных проектов. Анализ этих практик-лидеров позволяет конкретизировать возможные векторы трансформации ИБ (табл. 2.3.2). Поэтому корректнее говорить не о структурном сдвиге, а о формирующихся исключениях, которые требуют специальных условий для своего распространения

Таблица 2.3.2 – Характеристика лучших практик инициативного бюджетирования в субъектах РФ, демонстрирующих потенциал для инновационного развития (сост. авт. по [56])

Субъект РФ / Муниципалитет	Ключевая характеристика практики	Потенциал для инновационного развития
1	2	3
Ульяновская область	Выделена в докладе за «инновационный подход в развитии инициативного бюджетирования».	Практика представляет собой пока единичный прямой прототип «стратегического ИБ», где инструмент сознательно ориентирован на поиск новых решений, а не на воспроизводство типовых проектов.
г. Новый Уренгой (Ямало-Ненецкий АО)	Признан лучшей муниципальной практикой с отлаженными процедурами вовлечения жителей.	Готовый case-study эффективной муниципальной модели, успех которой обусловлен местными институциональными условиями. Анализ может выявить ключевые факторы успеха для тиражирования.
Вологодская область (программа «Народный бюджет»)	Одна из старейших и самых масштабных практик, отмечаемая за 10-летний устойчивый опыт.	Позволяет проследить эволюцию инструмента от простых инфраструктурных проектов к более комплексным, что доказывает возможность постепенного качественного развития ИБ.
Республика Крым	Активное развитие школьного инициативного бюджетирования (ШкИБ).	Пилотный пример формирования инновационной культуры на местах через вовлечение молодёжи в проектирование, что соответствует принципам «четверной спирали» и работает на человеческий капитал территории.
Тверская область	Акцент на вовлечение молодёжи в тематические практики.	Демонстрирует работу с конкретной целевой группой (молодёжь) как с отдельным источником идей, что является шагом к более адресному и эффективному управлению инновационной активностью.

Согласно данным таблицы 2.3.2, в российских регионах уже формируются практики, преодолевающие ограничения «рутинного» ИБ. Они

указывают на несколько ключевых тенденций: 1) осознанное позиционирование ИБ как инновационного инструмента в Ульяновской обл., 2) отлаженные муниципальные процедуры как основа успеха в Новом Уренгое, 3) фокус на образовательных и молодёжных проектах как инвестиции в человеческий капитал в Крыму и Тверской обл.

Практики пока остаются единичными, «точечными». Они слабо связаны между собой и не дают системного эффекта. Их появление, как правило, держится на личной вовлечённости региональных или местных управленческих команд, не базируясь на устойчивых институтах. Это подтверждает главный тезис исследования: потенциал у инструментов есть, но для его массовой реализации нужна институциональная перестройка муниципального управления. Только она позволит тиражировать лучшие практики и встроить логику стратегического выбора в повседневную работу с инициативами граждан.

Мы видим здесь диссонанс. Формально возможности ИБ расширены, методологическая база и лучшие практики (включая доклад Минфина) показывают, что система готова поддерживать нестандартные проекты. Но на деле – и мы это показали ранее – бюджетная жёсткость, отсутствие системной экспертизы в инновациях и фрагментированность муниципального управления блокируют этот переход. ИБ по-прежнему работает как инструмент благоустройства, а не как инструмент стратегического развития. *Данное противоречие подтверждает выдвинутую идею о необходимости не создания новых инструментов, а глубокой институциональной перестройки существующих механизмов, в рамках которой инициативное бюджетирование, будучи перезапущенным по принципам «стратегических вызовов» и гибкого портфеля, сможет реализовать свой потенциал в активизации инновационной деятельности.*

Инновационная роль ИБ заключается не в прямой генерации технологических новшеств, а в выращивании институциональной среды, необходимой для любых инноваций. Участие граждан в софинансировании и

совместном принятии решений повышает уровень доверия к власти, формирует навыки кооперации и создаёт каналы для выявления «рассеянного знания». Эти эффекты являются базисом для будущих инноваций, но сами по себе инновациями не являются. Превращение ИБ в инструмент стратегического развития – это задача следующего десятилетия, требующая отдельного нормативного и методического обеспечения.

2. Муниципальные гранты и конкурсы: от поддержки бизнеса к «выращиванию» гражданских инноваций для качества жизни

Традиционные муниципальные гранты и конкурсы, сфокусированные на поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) с готовыми бизнес-планами, демонстрируют свою неэффективность для формирования инновационной экосистемы, центрированной на качестве жизни. Для работы с пользовательскими инновациями требуется их концептуальный и процедурный редизайн. Перепрофилирование этих инструментов направлено на адресную поддержку авторов-инноваторов и их локальных сообществ (ТОС, инициативные группы, клубы по интересам), чьи мотивы и жизненный цикл проектов радикально отличаются от коммерческих стартапов.

Концепция пользовательских инноваций, системно описанная Эриком фон Хиппелем [215], предполагает, что инновации создаются конечными пользователями для решения своих специфических потребностей, а не производителями для извлечения прибыли. Российские исследования, проведенные под руководством Константина Фурсова в НИУ ВШЭ [206], не только подтверждают эту теорию, но и выявляют национальную специфику.

По данным мониторинга, 9,6% взрослых россиян создают «домашние инновации». Это выше, чем в США (5,2%) и Японии (3,7%). Но Фурсов предупреждает, что высокий показатель может быть не столько признаком предприимчивости, сколько адаптацией к дефицитам и низкому качеству товаров [204]. Такие инноваторы чаще живут в малых городах и сёлах. Их драйвер – не деньги. Данные показывают, что на первом месте удовольствие

от творчества (3,7%), на последнем коммерческая выгода (0,4%). Это представляется серьёзным ресурсом для муниципальной инновационной политики, если уметь его задействовать.

Более трети инноваций (32%) создается для сферы домашнего хозяйства и быта [143]. Таким образом, муниципальный грант, предназначенный для такого автора, не может оцениваться как инвестиция в бизнес-план. Его суть смещается в сторону инвестиции в социальный капитал территории и развитие её креативного потенциала, покрывая не упущенную прибыль, а материальные и экспертные издержки на реализацию полезной для сообщества идеи [49].

Выводы по главе 2:

Проведённое во второй главе исследование, посвящённое разработке методического инструментария оценки и реализации медиационной функции муниципальных образований, позволило получить следующие основные результаты.

1. По итогам критического анализа существующих подходов к оценке деятельности муниципалитетов (п. 2.1) установлено:

Доминирующие в российской и международной практике методики - официальная статистика на основе Руководства Осло, концептуальные рамки национальных и региональных инновационных систем, а также административные системы оценки эффективности органов власти - не позволяют адекватно измерить медиационную роль муниципалитета в рамках модели «четверной спирали». Выявлены системные ограничения: макроуровневый фокус, нивелирующий внутрирегиональную дифференциацию; ориентация на технологические инновации в промышленности при игнорировании пользовательских и социальных инноваций; измерение результата без анализа институциональных условий и процессов взаимодействия; закрепление логики «исполнителя» вместо оценки функций платформы сетевого взаимодействия.

2. Для преодоления выявленного методологического пробела разработана авторская трехуровневая система индикаторов и методика

комплексной оценки медиационного потенциала муниципального образования (п. 2.1).:

Предложен интегральный индекс медиационного потенциала (ИМП), включающий три концептуальных блока: «Институты» (вес 0,2) - оценка формальных условий для медиации; «Процессы» (вес 0,4) - измерение интенсивности и качества реального взаимодействия акторов «четверной спирали»; «Результаты» (вес 0,4) – оценка комплексных социально-экономических последствий медиационной деятельности. Обоснование весовых коэффициентов базируется на положениях неинституциональной экономической теории и эмпирических исследованиях инновационных систем. Разработана типология муниципальных образований по значению ИМП - от «Изолированной системы» ($\text{ИМП} \leq 0,25$) до «Активного медиатора» ($\text{ИМП} > 0,75$), что позволяет проводить сравнительный анализ и выявлять зоны институционального дефицита.

3. В рамках разработки инструментария активизации медиационной функции (п. 2.2) была предложена модель муниципального инновационного контура. Это замкнутый итеративный процесс, который, на наш взгляд, соединяет две логики: императивную (стратегические приоритеты) и адаптивную (локальные инициативы). Диагностика и сбор «рассеянного знания», стратегическое целеполагание, формирование программ и проектов, реализация и эксперимент, мониторинг и оценка результатов, обратная связь и корректировка – являются контуром шести последовательных этапов. Именно эта последовательность, как нам представляется, обеспечивает непрерывную циркуляцию информации между сообществом и администрацией. Модель превращает муниципалитет из пассивного исполнителя в активного организатора — того, кто организует совместную выработку и отбор инновационных решений, а не просто спускает директивы.

4. Сформирован многоуровневый набор методов выявления и структурирования локальных инновационных инициатив (п. 2.2);

5. В рамках предложенного подхода мы опираемся не на какой-то один канал сбора идей, а на их комбинацию. В неё входят цифровой краудсорсинг (тематические платформы с привязкой к ГИС и автоматизированной кластеризацией), очные проектные форматы (хакатоны, форсайт-сессии, мастерские), институт «живых лабораторий» для долгосрочного тестирования решений в реальных условиях, а также аналитическая обработка пассивных данных – текстовый анализ обращений и пространственная кластеризация. Такая комбинация, как нам представляется, позволяет преодолеть ограничения традиционных каналов обратной связи (анкеты, публичные слушания) и обеспечить полноту выявления «рассеянного знания» территориальных сообществ.

6. Для объективной приоритизации инновационных инициатив в условиях ограниченных ресурсов адаптирована методика на основе метода анализа иерархий (МАИ) с авторской системой критериев (п. 2.2):

Для оценки проектов мы предлагаем использовать систему из шести критериев:

- 1) острота и масштаб решаемой проблемы;
- 2) уровень общественной поддержки и потенциал кооперации;
- 3) соответствие стратегическим императивам;
- 4) инновационность и мультипликативный эффект;
- 5) реализуемость;
- 6) ресурсная обеспеченность.

Эти критерии охватывают три ключевых измерения: значимость проблемы, готовность сообщества к соучастию и реалистичность замысла. Механизм оценки выстроен на основе метода анализа иерархий (МАИ).

Разработан следующий алгоритм:

- формирование экспертной группы с участием всех акторов «четверной спирали»,
- попарное сравнение критериев с проверкой согласованности,
- оценка проектов по объективным данным,

— расчёт интегрального приоритета, публичное ранжирование с обоснованием решений.

Важно отметить, что предложенная система критериев носит рекомендательный характер — мы допускаем корректировку весов в зависимости от специфики муниципального образования.

7. Анализ действующих экономико-институциональных механизмов стимулирования инновационной активности на муниципальном уровне (п. 2.3) позволил выявить системный конфликт между жёсткой, регламентированной логикой бюджетного администрирования и гибкой, итеративной природой инновационного процесса. Установлено, что инициативное бюджетирование, несмотря на отдельные инновационные примеры, в своей массовой практике остаётся инструментом решения инфраструктурных задач. Его ключевой вклад в инновационное развитие заключается в создании социального капитала, доверия и каналов обратной связи — то есть в формировании предпосылок для будущих пользовательских инноваций. Переход к использованию ИБ как инструмента стратегического инновационного планирования требует дополнительных институциональных изменений и не может считаться сложившейся тенденцией. Традиционные муниципальные гранты и конкурсы, ориентированные на поддержку субъектов МСП с готовыми бизнес-планами, не соответствуют некоммерческой, социально-творческой мотивации авторов пользовательских инноваций, что требует их переориентации на поддержку локальных сообществ и гражданских инициатив, нацеленных на повышение качества жизни.

8. Обоснован вывод о том, что ключевая проблема заключается не в отсутствии инструментов, а в их институциональной неготовности и фрагментарности (п. 2.3):

Для реализации медиационного потенциала необходима глубокая перестройка муниципального управления, интеграция редизайнированных инструментов (ИБ, грантов, цифровых платформ) в единый адаптивно-императивный цикл и формирование соответствующих управленческих

компетенций. Концептуально муниципалитет уже может быть платформой. Институционально – пока нет. Это противоречие, по нашему убеждению, требует эмпирической проверки и практических решений. Именно этому посвящена следующая часть работы.

Глава 2 – это переход от теории к инструментам. От обоснования роли муниципалитета-медиатора мы перешли к конкретному инструментарию, который, на наш взгляд, охватывает все ключевые этапы работы.

Во-первых, разработанная система индикаторов и интегральный индекс медиационного потенциала позволяют количественно оценить способность муниципалитета выполнять эту функцию.

Во-вторых, модель инновационного контура и многоуровневые методы выявления инициатив создают основу для системной работы с «рассеянным знанием».

В-третьих, адаптированная методика МАИ обеспечивает объективный отбор проектов. И наконец, анализ действующих механизмов показывает, в каком направлении их следует перестраивать в логике «четверной спирали».

В совокупности этот инструментарий, как нам представляется, даёт необходимую методическую базу для двух следующих шагов: эмпирической апробации на конкретных муниципальных образованиях и проектирования институциональных изменений, усиливающих роль муниципалитетов в региональной инновационной системе. Именно этим мы и займёмся в третьей главе.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕДИАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

3.1. Механизмы выявления и институционализации локальных инновационных инициатив

Чтобы проверить теоретические положения, выдвинутые в предыдущих главах, мы обратились к углублённому сравнительному анализу на конкретных муниципальных образованиях. Для этого мы выбрали три территории Белгородской области – Чернянский муниципальный округ, Алексеевский городской округ и Вейделевский муниципальный округ. Выбор, на наш взгляд, позволяет обеспечить репрезентативность и сопоставимость. Представленные муниципалитеты относятся к разным типам, отличаются по отраслевой структуре, уровню развития и институциональным условиям. Это даёт возможность увидеть и общие закономерности, и специфические барьеры реализации медиационной функции [41].

Однако главным методологическим решением при выборе объектов эмпирической апробации стало намеренное обращение к экстремальным, а не средним условиям. Белгородская область в 2023 году оказалась в ситуации высокой турбулентности из-за приграничного положения. Это означало многократные корректировки бюджета, резкий рост межбюджетных трансфертов и необходимость оперативного реагирования властей на внешние шоки. Именно такой контекст, как нам представляется, наиболее остро ставит вопрос о медиационной функции муниципалитетов.

Такой выбор позволяет провести стресс-тест предлагаемой модели: если адаптивно-императивный механизм демонстрирует работоспособность и даёт измеримые эффекты в условиях кризиса, то в стабильной среде его эффективность будет гарантированно выше.

Таким образом, мы сознательно идём на сужение географического охвата в пользу глубины анализа и проверки модели на прочность, что соответствует логике качественных кейс-стади [217] и признаётся в современной методологии региональных исследований как обоснованная стратегия [204].

Алексеевский городской округ выступает в качестве «полюса роста» - территории с развитой промышленностью, занимающей лидирующие позиции в регионе по объёму промышленного производства. Чернянский муниципальный округ представляет собой типичный аграрно-промышленный муниципалитет со средней динамикой развития. Вейделевский муниципальный округ является сельскохозяйственным районом с выраженной аграрной специализацией и ограниченной доходной базой [42].

Такое сочетание позволяет провести сравнительный анализ реализации медиационной функции в различных институциональных и экономических условиях, выявить факторы, способствующие или препятствующие выполнению муниципалитетом роли медиатора в региональной инновационной системе.

Социально-экономическая и институциональная характеристика объектов исследования:

1. Алексеевский городской округ является крупнейшим по численности населения среди рассматриваемых территорий. По состоянию на 2023 год среднегодовая численность населения городского округа составляет 58,2 тыс. человек. В состав округа входят город Алексеевка и 20 сельских территориальных администраций, включающих 89 населённых пунктов. Общая площадь земель в административных границах составляет 176 509 га [124].

Экономика Алексеевского городского округа имеет выраженную промышленную специализацию. В 2023 году объём отгруженных товаров по промышленным видам деятельности составил 128,2 млрд рублей (темп роста к прошлому году - 103,9%), что позволило округу занять лидирующие позиции среди муниципальных образований области. При этом плановый показатель

Стратегии был перевыполнен в 1,9 раза. По сумме инвестиционных вложений в 2023 году Алексеевский городской округ занимает 7-е место среди 22 муниципальных образований области. Объём инвестиций в основной капитал на душу населения в 2023 году составил 79,6 тыс. рублей [120].

Сельскохозяйственный сектор также демонстрирует устойчивость: выпуск продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий в 2023 году составил 18,7 млрд рублей (при плане 14,5 млрд рублей), что соответственно привело к перевыполнению в 1,3 раза показателя на душу населения. Высокие показатели демонстрирует и среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по крупным и средним предприятиям, которая в 2023 году составила 57,5 тыс. рублей, превысив плановый показатель (38,6 тыс. рублей) в 1,5 раза [120].

По данным Единого реестра субъектов МСП, на 1 января 2024 года в Алексеевском округе зарегистрировано 2 137 субъектов малого и среднего предпринимательства. В пересчёте на количество населения в 10 тысяч это 371 единица [172]. Показатель, как нам представляется, достаточно высокий для муниципального образования такого типа — он указывает на наличие предпринимательской среды, которая потенциально может быть вовлечена в инновационные процессы.

Что касается институциональной среды, то здесь мы также видим определённую зрелость. В округе действует Стратегия социально-экономического развития до 2025 года, а в 2025 году состоялись публичные слушания по проекту новой Стратегии до 2033 года [120]. Это, на наш взгляд, свидетельствует о том, что местная власть воспринимает стратегическое планирование не как формальность, а как рабочий инструмент.

Бюджет Алексеевского городского округа на 2023 год характеризуется значительным объёмом. Проектом бюджета на 2023 год были утверждены доходы в сумме 3 506 123,0 тыс. рублей, расходы - 3 559 426,0 тыс. рублей [148]. По итогам исполнения бюджета за 2023 год доходы составили 3 734 274,9 тыс. рублей, расходы - 3 745 972,4 тыс. рублей. Бюджетная

обеспеченность (расходы местного бюджета) на одного жителя округа в отчётном году составила 64,5 тыс. рублей при плане 46,2 тыс. рублей [120]. Уровень регистрируемой безработицы в округе составляет 0,35% экономически активного населения.

В рамках программы инициативного бюджетирования на территории Алексеевского муниципального округа в 2025 году реализовано 6 проектов - благоустройство спортивных площадок, установка детских игровых и спортивных площадок, строительство пешеходных дорожек и тротуаров [140].

2. Чернянский муниципальный округ расположен в северо-восточной части Белгородской области. Территория округа занимает 1 227,5 кв. км (4,5% территории области). Расстояние от районного центра поселка Чернянка до областного центра города Белгорода по автодорогам составляет 110 км. По данным прогноза социально-экономического развития, численность постоянного населения округа на 1 января 2024 года оценивается в 30 864 человека. Долгосрочный тренд указывает на постепенное сокращение населения, а в программных документах администрации прямо сформулирована задача «создания условий для сокращения миграционного оттока населения» [151].

Экономика Чернянского округа имеет отчётливую агропромышленную специализацию. Доля сельского хозяйства в объёме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг составляет порядка 30%. Ключевыми драйверами являются крупные предприятия птицеводства (ООО «Приосколье») и растениеводства. Промышленный сектор представлен обрабатывающими производствами, связанными с переработкой сельхозпродукции и производством строительных материалов. Индекс промышленного производства в 2023 году составил 121,1% к уровню 2022 года [150].

Сектор малого и среднего предпринимательства в Чернянском районе насчитывает 908 субъектов (96 юридических лиц и 812 индивидуальных предпринимателей). Всего в сфере малого бизнеса трудятся 2 557 человек, что

составляет 27% экономически активного населения. Объём производства продукции, работ, услуг малых и средних предприятий достиг 11 млрд рублей, что на 19% больше, чем в предыдущем году. Доля производства продукции малого бизнеса в общем объёме производства района оценивается в 39% [150].

Финансовые возможности округа задают жёсткие рамки для инициативной деятельности. Доходы консолидированного бюджета района в 2023 году составили 2 250 892,7 тыс. рублей, расходы - 2 229 486,6 тыс. рублей. Собственные налоговые и неналоговые доходы достигли 681,3 млн рублей, основу которых (67,1%) формирует НДФЛ. Доля собственных доходов в общих расходах бюджета составила 29,1%, что указывает на значительную зависимость от межбюджетных трансфертов. По данным на 2024 год, доходы районного бюджета прогнозируются в сумме 2 001 953,9 тыс. рублей, расходные обязательства - 2 113 999,6 тыс. рублей [122].

Чернянский округ обладает формальным институциональным каркасом планирования. Ключевым документом является Стратегия социально-экономического развития Чернянского района до 2025 года. Стратегия увязана с целями Стратегии Белгородской области и национальных проектов. В документе декларируются цели, ориентированные на внутренний потенциал: развитие человеческого капитала, повышение комфортности и привлекательности территории для жизни, поддержка местных инициатив [151].

В рамках инициативного бюджетирования в Чернянском районе в 2023 году реализовано 6 проектов на сумму 15,8 млн рублей [72].

3. Вейделевский муниципальный округ является наименьшим по экономическому потенциалу среди рассматриваемых территорий. Административный центр – посёлок Вейделевка. По данным на 2023 год, численность населения округа составляет 21 330 человек [126].

Экономика Вейделевского округа имеет ярко выраженную сельскохозяйственную специализацию. Индекс промышленного производства за 2023 год составил 72,9%, что на 33,5 процентных пункта ниже уровня 2022

года [121]. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности за 2023 год составил 1192,0 млн рублей (45,0% к уровню 2022 года). Основой продовольственной стабильности являются личные подсобные хозяйства. Промышленный сектор развит слабо, что объективно ограничивает потенциал для технологических инноваций в классическом понимании.

Сектор малого и среднего предпринимательства в Вейделевском районе насчитывает 678 субъектов (57 предприятий и 621 индивидуальный предприниматель) [121].

Бюджет Вейделевского района на 2023 год характеризуется скромными объемами. Районный бюджет по доходам за 2023 год исполнен в сумме 1 170 978 тыс. рублей, или 101,8% к плану. Доходная часть по собственным налоговым и неналоговым доходам составила 309 278 тыс. рублей [121]. Прогнозируемый общий объем доходов районного бюджета на 2023 год составлял 1 179 958,3 тыс. рублей [148]. Бюджет Вейделевского района значительно уступает бюджетам Алексеевского и Чернянского округов.

Вейделевский округ располагает формальными документами стратегического планирования. Действует Стратегия социально-экономического развития муниципального района «Вейделевский район» до 2025 года. В целях создания условий для повышения эффективности реализации Стратегии в систему муниципального управления внедрены методы и принципы проектного управления.

Однако практическая реализация Стратегии сталкивается с теми же проблемами, что и в Чернянском округе: декларативный характер многих положений, слабая увязка с реальными практиками вовлечения населения и бизнеса.

В рамках программы инициативного бюджетирования («Решаем вместе») в Вейделевском районе в 2025 году реализованы проекты по благоустройству дворовых территорий, обустройству тротуаров, детских

площадок, созданию парковочных зон, восстановлению родников. Всего в 2025 году реализовано 7 инициатив [29].

Выбор данных муниципалитетов обеспечивает внутреннюю валидность сравнения, однако не позволяет делать статистически значимые обобщения на всю совокупность МО России. Поэтому представленная типология и выводы носят характер диагностической модели, требующей масштабирования на более широкую выборку.

Информационную базу эмпирического анализа составили официальные данные за 2023 год. Выбор данного временного горизонта обусловлен следующими обстоятельствами.

Во-первых, 2023 год является последним полным отчётным периодом, по которому на момент проведения исследования имелись утверждённые итоговые данные об исполнении бюджетов всех уровней.

В соответствии с Законом Белгородской области от 02.07.2024 № 392, отчёт об исполнении областного бюджета за 2023 год утверждён по доходам в сумме 168,3 млрд рублей и расходам в сумме 170,2 млрд рублей [7]. Это обеспечивает достоверность и сопоставимость исходных данных для всех анализируемых муниципальных образований.

Во-вторых, 2023 год характеризуется экстремальными условиями функционирования бюджетной системы Белгородской области, обусловленными приграничным положением региона.

В связи с «оперативной ситуацией» в регионе в 2023 году были осуществлены значительные дополнительные расходы: на обеспечение безопасности региона направлено 1,4 млрд рублей; на поддержку жителей, утративших жильё, и восстановление пострадавшего жилья – 8,4 млрд рублей; на поддержку вынужденно покинувших места постоянного проживания – 3,7 млрд рублей [7].

Масштаб происходящего хорошо иллюстрирует заявление губернатора: ущерб от обстрелов он оценивал в 9 млрд рублей». Бюджетные последствия оказались ещё более ощутимыми. Это привело к тому, что объём

безвозмездных поступлений из федерального бюджета в 2023 году составил почти 50 млрд рублей, что в 1,5 раза выше уровня 2022 года (33 млрд рублей).

В-третьих, выбор 2023 года позволяет зафиксировать переломный момент в бюджетной динамике региона. Первоначально утверждённый на 2023 год законом от 23 декабря 2022 года № 246 бюджет предусматривал доходы в сумме 120,6 млрд рублей и расходы в сумме 138,6 млрд рублей [8].

Однако в течение года оперативная обстановка менялась, и в закон о бюджете вносились многократные корректировки. Итоговые параметры исполнения существенно отличались от первоначальных. Этот разрыв между планом и фактом, как нам представляется, создаёт уникальный контекст для анализа — именно в таких условиях наиболее отчётливо проявляются адаптивные возможности муниципальной власти.

2023 год представляет собой репрезентативный срез, отражающий как долгосрочные тренды социально-экономического развития муниципальных образований, так и специфические вызовы, связанные с приграничным положением региона.

Использование данных именно за этот год даёт возможность оценить медиационный потенциал муниципалитетов не в «нормальных», а в стрессовых условиях. А это, в свою очередь, повышает валидность нашей методики и делает выводы о резервах повышения эффективности муниципального управления более обоснованными.

Сравнительная характеристика социально-экономических и институциональных показателей трёх муниципальных образований представлена в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Ключевые социально-экономические и институциональные характеристики исследуемых муниципальных образований Белгородской области (сост. авт. по [120;121;122;126;150;151])²

Категория	Показатель / Характеристика	Чернянский МО	Алексеевский ГО	Вейделевский МО
1	2	3	4	5
Демография	Численность постоянного населения (2023 г.)	30,9 тыс. чел.	57 599 чел.	21 330 чел.
	Миграционный отток (коэф. убыли на 1000 чел.)	-0,13	-14,7	-1,0
Экономика	Отраслевая специализация	АПК (птицеводство, растениеводство)	Промышленность + АПК	Сельское хозяйство
	Объём отгруженных товаров (млн руб.)	9 184,6 (январь-сентябрь 2023)	128 200,0 (2023)	1 192,0 (2023)
	Индекс промышленного производства (2023 г.)	данные отсутствуют	103,9%	72,9%
	Субъекты МСП (ед.)	908	2137	678
	Сальдированный финансовый результат	+1 598,1 млн руб. (рост 24,3%)	данные отсутствуют	данные отсутствуют
Бюджет	Доходы консолидированного бюджета (2023 г., млн руб.)	2 250,9	3 734,3	1 171,0
	Доля собственных доходов в расходах	~29%	данные отсутствуют	26,4%
	Структура расходов (приоритеты)	Оплата труда (48,6%), соцобеспечение (6,9%), ЖКУ (4,6%)	данные отсутствуют	данные отсутствуют
Институциональная среда	Наличие Стратегии СЭР	+ (до 2025 г.)	+ (до 2025 г.) и проект до 2033 г.	+ (до 2025 г.)
	Связность с региональными/федеральными приоритетами	Упомянуты нацпроекты	Упомянуты нацпроекты	Упомянуты нацпроекты

²Примечание к таблице: показатели миграционного оттока приведены в виде коэффициента миграционной убыли на 1000 человек населения для обеспечения сопоставимости данных. Показатели объёма отгруженных товаров представлены в млн рублей; для Чернянского МО использованы данные за январь–сентябрь 2023 г. ввиду отсутствия полных годовых данных в открытых источниках. Знак «+» означает наличие документа или практики.

Продолжение таблицы 3.1.1

Категория	Показатель / Характеристика	Чернянский МО	Алексеевский ГО	Вейделевский МО
1	2	3	4	5
	Наличие координационной структуры	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Практики вовлечения	Инициативное бюджетирование (кол-во проектов) (2023 г.)	2 проекта	5 проектов	3 проектов
	Наличие цифровой платформы для сбора инициатив	отсутствует	отсутствует	отсутствует
	Проведение общественных обсуждений	эпизодические	эпизодические	эпизодические

Представленные в таблице 3.1.1 социально-экономические и институциональные характеристики позволяют провести содержательную интерпретацию того, каким образом каждый из рассмотренных факторов способствует или, напротив, препятствует реализации муниципальным образованием медиационной функции в региональной инновационной системе:

1) Демографические факторы. Численность постоянного населения определяет потенциальный масштаб генерации локальных инициатив и критическую массу носителей «рассеянного знания». Наибольшим демографическим потенциалом располагает Алексеевский ГО (57,6 тыс. чел.), что создаёт более широкую базу для выявления пользовательских инноваций по сравнению с Чернянским (30,9 тыс. чел.) и Вейделевским (21,3 тыс. чел.) МО. Однако демографический потенциал нивелируется миграционными процессами: наиболее высокая миграционная убыль зафиксирована в Алексеевском ГО (-14,7 на 1000 чел.), что указывает на существенные потери человеческого капитала, особенно в наиболее активных возрастных группах. Для Чернянского (-0,13) и Вейделевского (-1,0) МО проблема оттока населения

также актуальна, что подрывает долгосрочный инновационный потенциал этих территорий.

2) Экономические факторы. Отраслевая специализация и объём промышленного производства задают «инновационный коридор» для муниципального развития. Диверсифицированная экономика Алексеевского ГО (промышленность + АПК) с высоким объёмом отгруженных товаров (128,2 млрд руб.) и положительным индексом промышленного производства (103,9%) создаёт более широкие возможности для инноваций по сравнению с моноотраслевой аграрной специализацией Чернянского и Вейделевского МО. Для последнего характерен низкий объём промышленного производства (1,2 млрд руб.) и отрицательная динамика индекса промышленного производства (72,9%), что объективно ограничивает потенциал для технологических инноваций и смещает фокус в сторону социальных и пользовательских инноваций. Сектор малого и среднего предпринимательства, являющийся основным носителем пользовательских инноваций, наиболее развит в Алексеевском ГО (371 субъект МСП на 10 тыс. чел.), что создаёт благоприятную среду для генерации инициатив; в Чернянском и Вейделевском МО плотность МСП ниже, что ограничивает инновационную активность.

3) Бюджетные факторы. Объём консолидированного бюджета определяет ресурсные возможности муниципалитета для финансирования инновационных программ и поддержки локальных инициатив. Здесь наблюдается очевидный разрыв. Алексеевский ГО располагает наибольшим бюджетом в 3,7 млрд рублей. Это создаёт более широкие возможности для реализации медиационной функции. Бюджет Чернянского района в 2,25 млрд и Вейделевского в 1,17 млрд существенно скромнее, что объективно ограничивает их гибкость в инновационной политике.

Однако объём — не единственное, что важно. Финансовая самостоятельность, измеряемая долей собственных доходов, в Чернянском (~29%) и Вейделевском (26,4%) муниципальных округах не превышает трети расходов. Это означает высокую зависимость от межбюджетных трансфертов

и, как следствие, ограниченную автономию в определении приоритетов. По Алексеевскому данные в открытых источниках не раскрыты, но косвенно – через объём промышленного производства – мы можем предположить, что там уровень самообеспеченности выше.

Структура расходов Чернянского МО демонстрирует преобладание социально-обеспечительных статей (оплата труда – 48,6%, социальное обеспечение – 6,9%), что подтверждает доминирование императивной, а не стратегической функции бюджета, характерное для модели «муниципалитета-исполнителя», где бюджет работает на текущее содержание, а не на стратегическое развитие.

4) Институциональные факторы. Наличие и качество стратегических документов – важный показатель того, насколько муниципалитет готов к осмысленному целеполаганию. Формально все три округа имеют утверждённые Стратегии до 2025 года, однако Алексеевский ГО демонстрирует наиболее развитую институциональную среду: в 2025 году разработан и прошёл общественные слушания проект новой Стратегии до 2033 года, что свидетельствует о системном подходе к стратегическому планированию. Тем не менее, по другому параметру все три муниципалитета выглядят одинаково. Увязка с региональными и федеральными приоритетами носит формальный характер – национальные проекты упоминаются, но механизмы реализации не прописаны. И, что ещё более важно, ни в одном из округов нет специализированных координационных структур – ни проектных офисов, ни штабов развития, ни межведомственных рабочих групп по инновациям. Это лишает муниципалитеты системной основы для организации сетевого взаимодействия акторов «четверной спирали», интеграции «рассеянного знания» и реализации медиационной функции как институционально оформленной деятельности.

5) Факторы практик вовлечения. Наличие проектов инициативного бюджетирования во всех трёх МО свидетельствует о существовании каналов партисипации. Однако преимущественно инфраструктурный характер

проектов (благоустройство, ремонт дорог, установка детских и спортивных площадок) указывает на их рутинное применение для решения текущих задач, а не на использование в качестве инструмента стратегического развития и поддержки инноваций. Количество проектов (от 6 до 7 в год) не отражает системного масштаба вовлечения. Отсутствие цифровых платформ для сбора инициатив во всех трёх МО является критическим барьером, блокирующим системный сбор «рассеянного знания» и ограничивающим вовлечённость граждан в инновационные процессы. Проведение общественных обсуждений носит эпизодический характер и осуществляется преимущественно на поздних стадиях (в рамках утверждения проектов благоустройства), что свидетельствует о формальном подходе к соучастию, а не о реальном вовлечении населения в совместную выработку решений.

Таким образом, проведённый анализ позволяет констатировать, что исследуемые муниципальные образования обладают различным, но в целом ограниченным медиационным потенциалом. Наиболее развитая институциональная и экономическая среда Алексеевского ГО не трансформируется в эффективные практики медиации из-за отсутствия координационных структур и системных механизмов вовлечения. Чернянский и Вейделевский МО демонстрируют сходные институциональные и процессуальные дефициты, при этом Вейделевский МО находится в наиболее глубокой институциональной изоляции в силу минимальных ресурсных возможностей. Выявленные диспропорции подтверждают необходимость институциональной перестройки муниципального управления в направлении адаптивно-императивной модели, предусматривающей создание координационных структур, внедрение цифровых инструментов сбора инициатив и переориентацию существующих практик вовлечения с рутинного благоустройства на стратегическое инновационное развитие.

Под координационными структурами в контексте данного исследования понимаются специализированные постоянно действующие органы или подразделения в структуре муниципальной администрации, предназначенные

для организации, координации и методического сопровождения инновационной деятельности и взаимодействия с акторами «четверной спирали» (власть, бизнес, наука, общество). К таким структурам относятся:

- Проектный офис или штаб развития – орган, отвечающий за управление проектной деятельностью, координацию реализации федеральных и региональных проектов на муниципальном уровне.

- Координационный совет по инновациям или стратегическому развитию – коллегиальный орган, который координирует инновационную деятельность, рассматривает проекты и программы развития.

- Специализированное структурное подразделение – отдел или управление, в чьи функциональные обязанности входит не только текущее планирование, но и организация сетевого взаимодействия, координация диалога между акторами, выявление и поддержка локальных инициатив.

- Межведомственная рабочая группа - временный или постоянный координационный орган, объединяющий представителей разных департаментов и внешних стейкхолдеров для решения конкретных стратегических задач.

Почему по всем трём МО они отсутствуют? В таблице 3.1.1 по всем трём муниципальным образованиям (Чернянскому, Алексеевскому и Вейделевскому) в графе «Наличие координационных структур» стоит «отсутствуют». Это означает, что в организационной структуре администраций этих муниципалитетов нет ни одного из перечисленных выше специализированных органов, чьей прямой обязанностью была бы координация инновационной деятельности и организация системного взаимодействия с акторами «четверной спирали».

Причины этого системного явления, подтверждённые анализом официальных документов и отчётов администраций, следующие:

- 1) Следование традиционной императивной модели управления. Как показано в параграфе 1.2 диссертации, в классической иерархической модели муниципалитет выполняет функции низшего исполнительского звена, а не

активного координатора и медиатор. Инновационная деятельность не выделяется в отдельную функцию, а «растворяется» в отраслевых направлениях (экономика, ЖКХ, образование и т.д.), что не требует создания координационного органа.

2) Ограниченность ресурсов и полномочий. Вопросы стратегического развития и инновационной политики отнесены к ведению федерального и регионального уровней. Муниципалитеты, особенно в условиях ограниченного бюджета и кадрового дефицита, объективно не имеют ресурсов для создания и содержания дополнительных координационных структур.

3) Гражданское общество не предъявляет требований к институциональной среде. В исследуемых МО не сложилась устойчивая практика системного взаимодействия бизнеса, науки и общества с властью. Эпизодические общественные обсуждения и проекты инициативного бюджетирования не требуют постоянного координационного органа, что подтверждается низкими значениями индикаторов процессуального блока (П1-П5) в расчётах ИМП.

4) Фрагментарность институционального развития. Как показано выше, даже в Алексеевском ГО с наиболее развитой институциональной средой (наличие Стратегии, высокий бюджет) координационная структура не создана. Это свидетельствует о том, что проблема имеет системный характер и не связана напрямую с уровнем ресурсной обеспеченности.

Таким образом, отсутствие координационных структур – это не случайность, а закономерное следствие сохраняющейся парадигмы муниципалитета-исполнителя, которая не предполагает активной посреднической и координационной роли местной власти в инновационном процессе. Именно этот институциональный дефицит и призвана преодолеть предлагаемая в диссертации адаптивно-императивная модель, предполагающая создание Проектной команды (штаба) муниципальных инноваций (ПКМИ) как надведомственного координационного органа (п.3.2).

Чтобы перейти от качественного описания к количественной оценке, мы обращаемся к инструментарию, разработанному в параграфе 2.1. Индикаторы, веса, алгоритм — всё это теперь применяется к трём конкретным муниципалитетам. Источники: документы стратегического планирования, официальная статистика и экспертные оценки. Расчёт мы выстроили пошагово — именно так, чтобы его можно было воспроизвести.

б) При нормировании количественных показателей применены два подхода. Для индикаторов, имеющих объективные федеральные или региональные нормативы (ПЗ, Р1, Р2, Р4), использовано эталонное нормирование по формуле:

$$\text{Норм} = \text{Факт} / \text{Эталон}, \quad (3.1.1)$$

где Норм — это нормированное значение показателя, безразмерная величина в интервале от 0 до 1. Она показывает, насколько фактическое значение приблизилось к установленному ориентиру. Значение 1 означает, что эталон достигнут или превышен; значение 0 — минимально возможный уровень (если показатель может быть отрицательным, мы обнуляем его). Факт — это значение, полученное из официальных источников: статистика, отчёты администраций, контент-анализ, экспертные оценки. Фактические значения могут выражаться в различных единицах измерения (проценты, рубли на душу населения, количество мероприятий, баллы и др.); Эталон — обоснованный целевой ориентир, отражающий желаемый (нормативный) уровень развития показателя для муниципального образования. Эталон устанавливается на основе: целевых индикаторов, зафиксированных в стратегических документах федерального и регионального уровня (Стратегия СЭР Белгородской области до 2030 года, Стратегия развития ТОС РФ до 2030 года); данных о лучших практиках, отражённых в докладах федеральных органов власти (Минфин России - доклад о лучших практиках инициативного бюджетирования); результатов мониторинга эффективных муниципальных практик (платформа «Смартека» АСИ).

Для показателей, по которым отсутствуют объективные внешние нормативы, применяется альтернативный метод min-max нормирования:

$$\text{Норм} = (\text{Факт} - \text{Мин}) / (\text{Макс} - \text{Мин}), \quad (3.1.2)$$

где Мин и Макс – минимальное и максимальное значения показателя в анализируемой выборке муниципальных образований.

При значении Факт $\geq$ Эталон нормированное значение принимается равным 1,00 (обрезание сверху), что означает полное достижение или превышение целевого ориентира. Это правило исключает неограниченный рост индекса за счёт отдельных показателей и сохраняет сопоставимость оценок.

При значении Факт < 0 (для показателей, где допустимы отрицательные значения, например, миграционное сальдо) нормированное значение принимается равным 0,00, так как отрицательное значение свидетельствует о наличии негативной динамики, которая не может давать положительный вклад в интегральную оценку.

Для показателей, измеряемых по порядковым или бинарным шкалам (качество нормативной базы, наличие координационной структуры, вовлечённость в краудсорсинг), нормирование выполняется делением на максимальное значение шкалы (для бинарных – на 1; для порядковых – на максимальный балл).

Для показателей, имеющих собственную шкалу измерения (например, уровень институционального доверия по шкале 1–5), используется линейное масштабирование по формуле:

$$\text{Норм} = (\text{Факт} - \text{Мин}_{\text{шкалы}}) / (\text{Макс}_{\text{шкалы}} - \text{Мин}_{\text{шкалы}}) \quad (3.1.3)$$

Для обеспечения сопоставимости показателей и предотвращения неоправданного влияния отдельных индикаторов на интегральную оценку все нормированные значения, превышающие 1,00, обрезаются до 1,00. Это соответствует общепринятой практике построения композитных индексов и трактовке эталона как целевого ориентира, а не как предельного максимума. Обоснование эталонов представлено в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Обоснование эталонов для нормирования количественных показателей (сост. авт. по [57;117;168;171;179])

Показатель	Принятый эталон	Источник обоснования
1	2	3
ПЗ – Активность инициативного бюджетирования, руб./чел.	600	Доклад Минфина России о лучших практиках развития инициативного бюджетирования (2025 г.): средний объём софинансирования на душу населения в регионах-лидерах (Ульяновская, Тверская, Вологодская области) составляет 800–1200 руб./чел. Принят консервативный ориентир 600 руб./чел.
P1 – Локальная инновационная активность, %	20	Стратегия социально-экономического развития Белгородской области до 2030 года (Постановление Правительства Белгородской области № 750-пп): целевой ориентир доли инновационно-активных организаций – 20%.
P2 – Рост пользовательских инноваций, ед.	15	Данные платформы «Смартека» Агентства стратегических инициатив (АСИ): в муниципалитетах с развитой медиационной функцией фиксируется 15–25 пользовательских инициатив в год. Принят консервативный ориентир 15 инициатив.
P4 – Динамика социального капитала, %	+10	Стратегия развития территориального общественного самоуправления в РФ до 2030 года (принята 13.05.2021 в Общественной палате РФ): целевой кумулятивный прирост числа ТОС за 3 года – 10–15%. Принят консервативный ориентир 10%.
P5 – Миграционная привлекательность молодёжи, сальдо на 10 тыс.	min-max (мин=-4,1; макс=-0,5)	Ввиду отсутствия утверждённого количественного норматива миграционного сальдо для муниципального уровня применён метод min-max нормирования в рамках выборки.

БЛОК «ИНСТИТУТЫ» (вес 0,2)

И1. Качество нормативной базы (шкала 0-2). Показатель отражает наличие и содержательную проработанность документов стратегического планирования, регламентирующих инновационное развитие и взаимодействие с населением и бизнесом. Чем выше балл, тем более детализированы и процедурно обеспечены механизмы реализации инновационной политики на муниципальном уровне (табл. 3.1.2).

Шкала оценки: 0 баллов – документы отсутствуют; 1 балл – документы есть, но носят декларативный характер (отсутствуют чёткие механизмы реализации); 2 балла – документы есть с чёткими процедурами и механизмами реализации.

Таблица 3.1.3 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Качество нормативной базы» (И1) (сост. авт. по [124;173;174])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходный балл	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Имеется Стратегия СЭР до 2025 года, однако документ носит преимущественно декларативный характер; отсутствуют специализированные регламенты, детализирующие механизмы медиации-	1,0	$1,0 / 2 = 0,50$
Вейделевский МО	Имеется Стратегия СЭР до 2030 года, документ носит общий, преимущественно декларативный характер-	0,5	$0,5 / 2 = 0,25$
Алексеевский ГО	Утверждена Стратегия до 2033 года. Документы содержат чёткие целевые показатели и механизмы мониторинга-	1,5	$1,5 / 2 = 0,75$

И2. Наличие координационной структуры (0/1). Показатель фиксирует наличие в структуре администрации специализированного координационного органа (проектного офиса, штаба развития, межведомственной рабочей группы по инновациям), ответственного за системную организацию сетевого взаимодействия акторов инновационного процесса (табл. 3.1.4).

Шкала оценки: бинарная: 0 – отсутствует, 1 – присутствует.

Таблица 3.1.4 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Наличие координационной структуры» (И2) [авт.]

Муниципальное образование	Результат анализа	Исходное значение	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Координационная структура не выявлена-	0	$0 / 1 = 0,00$
Вейделевский МО	Координационная структура не выявлена-	0	$0 / 1 = 0,00$
Алексеевский ГО	Координационная структура не выявлена (Комитет экономического развития - отраслевое, а не координационное подразделение)-	0	$0 / 1 = 0,00$

И3. Прозрачность инновационной повестки (%). Показатель отражает доступность информации о стратегических приоритетах, программах и механизмах поддержки инноваций для населения и бизнеса. Рассчитывается

как доля стратегических документов, программ, протоколов общественных обсуждений, доступных на официальном сайте администрации (табл. 3.1.5).

Метод сбора данных: аудит официальных сайтов администраций по чек-листу, включающему наличие разделов «Стратегия развития», «Экономика», «Инновации», «Инициативное бюджетирование», «Общественные обсуждения», а также актуальность размещённых материалов.

Таблица 3.1.5 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Прозрачность инновационной повестки» (ИЗ) (сост. авт. по [55;73;74])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	На сайте размещены основные стратегические документы и отчёты, однако отсутствует отдельный раздел по инновационной политике; информация о поддержке инновационных инициатив представлена фрагментарно-	60%	$60 / 100 = 0,60$
Вейделевский МО	На сайте размещены основные стратегические документы, однако информация о текущей реализации стратегией и инновационных проектах представлена ограниченно-	40%	$40 / 100 = 0,40$
Алексеевский ГО	На сайте размещены стратегические документы, проекты новых стратегией с материалами общественных обсуждений, ежегодные отчёты о реализации Стратегии; однако отсутствует специализированный раздел по инновационным проектам-	70%	$70 / 100 = 0,70$

БЛОК «ПРОЦЕССЫ» (вес 0,4)

П1. Интенсивность многосторонних коммуникаций. Показатель отражает количество официальных мероприятий (советов, сессий, публичных слушаний) с участием всех четырёх акторов «четверной спирали» (власть, бизнес, наука, общество) за год. Характеризует регулярность и системность диалога между ключевыми стейкхолдерами инновационного процесса (табл. 3.1.5).

Метод сбора данных: анализ планов работ администраций, протоколов совещаний, анонсов мероприятий на официальных сайтах и в СМИ.

Таблица 3.1.6 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Интенсивность многосторонних коммуникаций» (П1) (сост. авт. по [55;73;74])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (мероприятий/год)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Эпизодические общественные обсуждения в рамках проектов благоустройства; системные мероприятия с участием всех акторов не выявлены-	2	$2 / 5 = 0,40$
Вейделевский МО	Общественные обсуждения носят эпизодический характер и ограничиваются вопросами благоустройства-	1	$1 / 5 = 0,20$
Алексеевский ГО	Проводятся общественные обсуждения стратегических документов, однако регулярные многосторонние площадки взаимодействия отсутствуют-	3	$3 / 5 = 0,60$

П2. Инклюзивность процессов (%). Показатель отражает долю представителей МСП и НКО от общего числа невластных участников мероприятий, указанных в индикаторе П1. Характеризует степень вовлечённости бизнеса и гражданского общества в процессы принятия решений (табл. 3.1.7).

Метод сбора данных: анализ списков участников публичных мероприятий, протоколов заседаний, отчётов о проведении общественных обсуждений.

Таблица 3.1.7 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Инклюзивность процессов» (П2) (сост. авт. по [55;73;74])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (%)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	В обсуждениях преобладают представители власти; доля МСП и НКО среди участников не превышает 22%-	22%	$22 / 100 = 0,22$

Продолжение таблицы 3.1.7

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (%)	Нормированное значение
1	2	3	4
Вейделевский МО	Участие невластных акторов минимально; преобладает пассивная позиция населения-	15%	$15 / 100 = 0,15$
Алексеевский ГО	В обсуждениях участвуют представители бизнеса и общественности, однако их доля остаётся ограниченной-	35%	$35 / 100 = 0,35$

ПЗ. Активность инициативного бюджетирования (руб./чел.). Показатель отражает объём средств, направленных на реализацию инициативных проектов, в расчёте на одного жителя муниципального образования. Характеризует способность муниципалитета вовлекать население в софинансирование и соуправление локальными проектами (табл. 3.1.8).

Метод сбора данных: анализ отчётов администраций о реализации проектов инициативного бюджетирования, данных регионального Министерства финансов.

Таблица 3.1.8 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Активность инициативного бюджетирования» (ПЗ) (сост. авт. по [58; 129;149])

Муниципальное образование	Исходные данные	Расчёт	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	2 проекта, бюджет 11 640 тыс. руб., население 30 864 чел.-	$11\,640\,000 / 30\,864 = 377,1 \text{ руб./чел.}$	$377,1 / 600 = 0,63$
Вейделевский МО	3 проекта, бюджет 10 526 тыс. руб., население 21 330 чел.	$10\,526\,000 / 21\,330 =$	$493,5 / 600 \approx 0,82$
Алексеевский ГО	5 проектов, бюджет 8 765 тыс. руб., население 57 599 чел.-	Прямой расчёт: $8\,765\,000 / 57\,599 = 152,2 \text{ руб./чел.}$	$152,2 / 600 = 0,25$

П4. Вовлечённость в краудсорсинг. Показатель отражает наличие и использование официальной муниципальной цифровой платформы для сбора инициатив и обратной связи от населения. Характеризует готовность

муниципалитета к системному сбору «рассеянного знания» с использованием современных цифровых инструментов (табл. 3.1.9).

Метод сбора данных: аудит официальных сайтов администраций на предмет наличия краудсорсинговых платформ, мобильных приложений, онлайн-сервисов для подачи предложений-.

Шкала оценки: бинарная: 0 – платформа отсутствует, 1 – платформа присутствует и используется.

Количество инициатив жителей, собранных через официальные цифровые платформы (краудсорсинговые сервисы) и реализованных в виде конкретных проектов. Оценка проводилась на основе открытых данных с сайтов администраций и новостных лент.

Таблица 3.1.9 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Вовлечённость в краудсорсинг» (П4) (сост. авт. по [55;73;74])

Муниципальное образование	Результат аудита	Исходное значение	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Официальная краудсорсинговая платформа отсутствует-	0	$0 / 1 = 0,00$
Вейделевский МО	Официальная краудсорсинговая платформа отсутствует-	0	$0 / 1 = 0,00$
Алексеевский ГО	Официальная краудсорсинговая платформа отсутствует-	0	$0 / 1 = 0,00$

П5. Связность проектов со стратегией (%). Показатель отражает долю муниципальных проектов, в паспортах которых есть прямые ссылки на цели региональных или федеральных программ. Характеризует степень интеграции локальных инициатив в систему стратегического планирования вышестоящих уровней (табл. 3.1.10).

Метод сбора данных: контент-анализ проектной документации, муниципальных программ, отчётов о реализации проектов.

Таблица 3.1.10 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Связность проектов со стратегией» (П5) (сост. авт. по [55;73;74])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (%)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Проекты ИБ и благоустройства формально увязаны с национальными проектами, отсутствует системная интеграция в долгосрочные стратегические цели-	37%	$37 / 100 = 0,37$
Вейделевский МО	Связь проектов со стратегическими документами носит формальный характер; проекты ориентированы на текущие инфраструктурные задачи-	25%	$25 / 100 = 0,25$
Алексеевский ГО	Проекты реализуются в рамках национальных проектов и региональных программ, наблюдается более высокая степень интеграции с документами стратегического планирования-	50%	$50 / 100 = 0,50$

Доля муниципальных проектов (включая инициативные), в паспортах и описаниях которых имеются прямые отсылки к целям и задачам региональных или федеральных программ, национальных проектов. Оценка по контент-анализу проектной документации.

БЛОК «РЕЗУЛЬТАТЫ» (вес 0,4)

Р1. Локальная инновационная активность (%). Показатель отражает долю организаций на территории МО, внедривших инновации. Характеризует фактический уровень инновационной активности в муниципальном образовании (табл. 3.1.11).

Базовое значение – 17,9%. Это официальный показатель доли инновационно-активных организаций в Белгородской области за 2024 год по данным Росстата (форма № 4-инновация). Он берётся как отправная точка, потому что муниципальная статистика по этому показателю не публикуется (Приложение Б) [108]. Корректирующий коэффициент К определён экспертным путём на основе анализа трёх ключевых факторов: объёма

промышленного производства, инвестиционной активности и динамики промышленного развития.

Для Алексеевского ГО, характеризующегося высокими значениями всех трёх показателей (объём отгруженных товаров – 127 млрд руб., инвестиции – 135 тыс. руб./чел., индекс промышленного производства – 103,6%), принят коэффициент 1,2.

Для Чернянского МО со средними значениями (9,2 млрд руб., 75 тыс. руб./чел., 87,4%) – коэффициент 1,0.

Для Вейделевского МО с минимальным промышленным потенциалом (1,2 млрд руб., индекс 76,7%) – коэффициент 0,7. Таким образом, предлагаемые коэффициенты отражают объективные различия в инновационном потенциале территорий.

Метод сбора данных: данные Росстата (форма № 2-инновации) по Белгородской области, скорректированные с учётом отраслевой структуры и экономического потенциала каждого МО.

Таблица 3.1.11 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Локальная инновационная активность» (P1) (сост. авт. по [74;76;120])

Муниципальное образование	Базовый показатель (областной)	К	$P_{1\text{ скор}} = 17,9\% \times K$	Нормирование
1	2	3	4	5
Алексеевский	17,9%	1,2	21,48%	$21,48 / 20 = 1,074 \rightarrow 1,00$ (обрезано)
Чернянский	17,9%	1,0	17,9%	$17,9 / 20 = 0,895$
Вейделевский	17,9%	0,7	12,53%	$12,53 / 20 = 0,626$

P2. Рост пользовательских инноваций. Показатель отражает число зафиксированных и реализованных инициатив жителей (помимо ИБ) в сфере благоустройства, ЖКХ, цифровых сервисов, социальных услуг. Характеризует способность муниципалитета выявлять и поддерживать неформализованные инициативы граждан (табл. 3.1.12).

Метод сбора данных: мониторинг СМИ, социальных сетей, отчётов администраций, интервью с представителями администраций и общественных организаций.

Таблица 3.1.12 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Рост пользовательских инноваций» (P2) (сост. авт. по [74;76;120])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (инициатив)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Фиксируются точечные инициативы жителей по благоустройству, но они носят разовый, несистемный характер-	2	$2 / 15 = 0,13$
Вейделевский МО	Гражданские инициативы ограничены преимущественно вопросами благоустройства; инновационная активность населения минимальна-	3	$3 / 15 = 0,20$
Алексеевский ГО	Наблюдается большее разнообразие гражданских инициатив, включая проекты в сфере благоустройства, спорта и культуры-	5	$5 / 15 \approx 0,33$

P3. Уровень институционального доверия (балл 1-5). Показатель отражает средний балл по вопросу доверия местной администрации как партнёру в совместном решении проблем. Характеризует уровень социального капитала и готовности населения и бизнеса к сотрудничеству с властью (табл. 3.1.13).

Метод сбора данных: экспертный опрос (бизнес, НКО, активисты), анализ тональности публикаций и обращений граждан-.

Таблица 3.1.13 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Уровень институционального доверия» (P3) [авт.]

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (балл)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Каналы обратной связи функционируют, системных конфликтов не зафиксировано; средний уровень доверия - 4,2 балла-	4,2	$(4,2 - 1) / (5 - 1) = 3,2 / 4 = 0,80$
Вейделевский МО	Каналы обратной связи функционируют на базовом уровне; уровень доверия оценивается как средний - 3,5 балла-	3,5	$(3,5 - 1) / (5 - 1) = 2,5 / 4 = 0,63$

Продолжение таблицы 3.1.13

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (балл)	Нормированное значение
1	2	3	4
Алексеевский ГО	Удовлетворённость населения деятельностью ОМСУ по итогам 2023 года составила 95,47%, что свидетельствует о высоком уровне доверия - 4,3 балла-	4,3	$(4,3 - 1) / (5 - 1) = 3,3 / 4 \approx 0,83$

Р4. Динамика социального капитала (%). Показатель отражает прирост количества активных ТОС и общественных объединений за 3 года. Характеризует динамику самоорганизации граждан и развития институтов гражданского общества на территории (табл. 3.1.14).

Метод сбора данных: данные администраций, реестры НКО, отчёты о поддержке ТОС.

Таблица 3.1.14 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Динамика социального капитала» (Р4) (сост. авт. по [120;121;127])

Муниципальное образование	Обоснование оценки	Исходное значение (%) прироста)	Нормированное значение
1	2	3	4
Чернянский МО	Число активных ТОС и общественных объединений остаётся стабильным, значительного прироста за 3 года не наблюдается-	+2%	$2 / 10 = 0,20$
Вейделевский МО	Активность общественных объединений остаётся на стабильно низком уровне, зафиксировано сокращение-	-5%	$0 / 10 = 0,00$
Алексеевский ГО	Фиксируется значительный рост активности ТОС и общественных организаций-	+8%	$8 / 10 = 0,80$

Р5. Миграционная привлекательность молодёжи (сальдо на 10 тыс.). Показатель отражает сальдо миграции населения в возрасте 18-35 лет (на 10 000 человек населения). Характеризует способность территории удерживать наиболее активную и инновационно-восприимчивую часть населения (табл. 3.1.15).

Метод сбора данных: данные Росстата, отчёты администраций о социально-экономическом развитии.

Таблица 3.1.15 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Миграционная привлекательность молодёжи», чел. (P5) (сост. авт. по [120;121;127])

МО	Прибывшие (18–35)	Выбывшие (18–35)	Абс. сальдо	Среднегодовая численность	Сальдо на 10 тыс. населения	Нормированное значение
1	2	3	4	5	6	7
Алексеевский ГО	1 120	1 430	–310	25 100	–12,3 ‰	$(-12,3+18,7)/(-9,1+18,7)=0,67$
Вейделевский МО	210	325	–115	6 150	–18,7 ‰	$(-18,7+18,7)/(-9,1+18,7)=0,00$
Чернянский МО	430	515	–85	9 350	–9,1 ‰	$(-9,1+18,7)/(-9,1+18,7)=1,00$

ИТОГОВЫЙ РАСЧЁТ ИМП

Расчёт агрегированных оценок по блокам (табл. 3.1.16):

$$\text{ИМП} = \omega_1 \times \text{И} + \omega_2 \times \text{П} + \omega_3 \times \text{Р} \quad (3.1.4)$$

Таблица 3.1.16 – Расчёт агрегированных оценок по блокам ИМП [авт.]

Блок	Чернянский МО	Алексеевский ГО	Вейделевский МО
1	2	3	4
Институты (И)	$(0,50+0,00+0,60)/3 = 0,367$	$(0,75+0,00+0,70)/3 = 0,483$	$(0,25+0,00+0,40)/3 = 0,217$
Процессы (П)	$(0,40+0,22+0,63+0,00+0,37)/5 = 0,324$	$(0,60+0,35+0,25+0,00+0,50)/5 = 0,34$	$(0,20+0,15+0,82+0,00+0,25)/5 = 0,284$
Результаты (Р)	$(0,90+0,13+0,80+0,20+1,00)/5 = 0,606$	$(1,00+0,33+0,83+0,80+0,67)/5 = 0,726$	$(0,62+0,20+0,63+0,00+0,00)/5 = 0,290$

Итоговый индекс рассчитывается по формуле 3.1.2 с весами, обоснованными в параграфе 2.1: ω_1 (Институты) = 0,2; ω_2 (Процессы) = 0,4; ω_3 (Результаты) = 0,4 (табл. 3.1.17).

$$\text{ИМП} = \omega_1 \times \text{И} + \omega_2 \times \text{П} + \omega_3 \times \text{Р} \quad (3.1.5)$$

Таблица 3.1.17 – Расчёт интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП) [авт.]

Компонент	Вес (ω)	Чернянский МО	Алексеевский ГО	Вейделевский МО
1	2	3	4	5
И (Институты)	0,2	$0,367 \times 0,2 = 0,0734$	$0,483 \times 0,2 = 0,0966$	$0,217 \times 0,2 = 0,0434$
П (Процессы)	0,4	$0,324 \times 0,4 = 0,1296$	$0,34 \times 0,4 = 0,136$	$0,284 \times 0,4 = 0,1136$
Р (Результаты)	0,4	$0,606 \times 0,4 = 0,2424$	$0,726 \times 0,4 = 0,2904$	$0,290 \times 0,4 = 0,1160$
ИМП	1,0	$\approx 0,445$	$\approx 0,523$	$\approx 0,273$

На основе полученных значений ИМП и в соответствии с типологией, представленной в таблице 2.1.5, исследуемые муниципальные образования относятся к следующим типам (табл. 3.1.18).

Таблица 3.1.18 – Типология исследуемых муниципальных образований по значению ИМП [авт.]

Муниципальное образование	ИМП	Тип	Характеристика
1	2	3	4
Алексеевский ГО	0,523	Развивающийся медиатор	Наличие развитого институционального потенциала (И=0,483), интенсивные процессы (П=0,34) и высокие результаты (Р=0,726). Сохраняется дисбаланс – результаты значительно опережают процессы, что указывает на резервы дальнейшего роста и необходимость усиления процессуальной составляющей.
Чернянский МО	0,445	Пассивный исполнитель	Доминирование формальных институтов при слабой реальной координации взаимодействия; процессуальный блок (П=0,324) существенно отстаёт от результативного (Р=0,606), что свидетельствует о наличии «реализационного вакуума» – формальные институты не конвертируются в реальные процессы.
Вейделевский МО	0,273	Пассивный исполнитель	Минимальные значения по всем трём блокам (И=0,217, П=0,284, Р=0,290) свидетельствуют о системном разрыве между акторами и отсутствии медиационной функции как институционализированной деятельности. Требуется формирование минимальной институциональной среды.

Сравнительный анализ трёх муниципальных образований Белгородской области подтверждает диагностическую ценность предложенной методики и

позволяет выявить дифференциацию медиационного потенциала в зависимости от типа муниципального образования.

По итогам расчётов интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП) Алексеевский городской округ продемонстрировал результат 0,523, что соответствует категории «Развивающийся медиатор» (диапазон 0,50–0,75). Лидерство данного муниципалитета в выборке обусловлено сложившейся институциональной архитектурой: действует Стратегия социально-экономического развития до 2033 года, экономика диверсифицирована, бюджетный потенциал значителен. Показатели процессного блока также отражают определённую активность: интенсивность многосторонних коммуникаций (П1) – 0,60, инклюзивность процедур (П2) – 0,35, связность проектов с региональными приоритетами (П5) – 0,50. В блоке «Результаты» зафиксированы высокие отметки: локальная инновационная активность (Р1) достигла 1,00 (с учётом корректировки), институциональное доверие (Р3) – 0,83, динамика социального капитала (Р4) – 0,80. Однако обращает на себя внимание существенный дисбаланс между агрегированными оценками результативного (0,726) и процессуального (0,340) блоков. Подобное расхождение свидетельствует о том, что положительные инновационные и социально-экономические сдвиги происходят при недостаточной процессной поддержке, что открывает резервы для повышения эффективности медиационной деятельности [45].

Чернянский муниципальный округ с ИМП = 0,445 классифицирован как «Пассивный исполнитель» (интервал 0,25–0,50). В Алексеевском округе формальные институциональные атрибуты – утверждённая Стратегия, программы поддержки малого бизнеса – налицо, но реальные координационные практики в инновационной сфере практически отсутствуют. Ключевые ограничения мы связываем с отсутствием специализированных координационных органов (И2 = 0) и цифровых платформ для сбора гражданских инициатив (П4 = 0). Это блокирует системное вовлечение «рассеянного знания» в управленческие процессы.

Сравнение блоков показывает: процессная оценка (0,324) и результативная (0,606) уступают институциональному показателю (0,367). Приоритетными направлениями преобразований здесь мы видим создание координационных структур и внедрение регулярных механизмов сбора локальных инициатив.

Вейделевский муниципальный округ демонстрирует ИМП = 0,273 – это нижняя граница типа «Пассивный исполнитель». Значения по всем трём блокам минимальны: институциональный – 0,217, процессный – 0,284, результативный – 0,290. Мы фиксируем системный разрыв между участниками инновационного процесса и отсутствие институционализированной медиационной функции как движущей силы нововведений. Для формирования базовой среды, способной выявлять и поддерживать локальные инициативы, здесь, по нашему мнению, требуется глубокая институциональная перестройка.

Проведённая диагностика подтверждает наш тезис: медиационный потенциал территории коррелирует с ресурсной обеспеченностью, но не сводится к ней. Формальные стратегии без содержательного процессного наполнения не дают измеримых социально-экономических эффектов. Типологическая схема, которую мы предложили, служит основой для разработки адресных стратегий с учётом стартового уровня каждого муниципалитета.

Эмпирические данные демонстрируют устойчивую закономерность: во всех трёх муниципалитетах агрегированная оценка институционального блока превышает процессный показатель. В Алексеевском это превышение составляет 0,143 (0,483 против 0,340), в Чернянском – 0,043 (0,367 против 0,324). В Вейделевском, напротив, разрыв обратный: процессный блок выше институционального (0,284 против 0,217) — это, как мы полагаем, указывает на отсутствие даже формальной институциональной базы. При этом в Алексеевском высокие результативные показатели (0,726) достигаются на фоне сравнительно слабой процессной основы. Мы интерпретируем это как неспособность муниципалитета выполнять функцию активного медиатора:

экономические успехи не преобразуются в качество сетевого взаимодействия. Формальная среда существует, но механизмы инновационного со-творчества отсутствуют — это, на наш взгляд, подтверждает гипотезу о «реализационном вакууме».

Итак, мы видим, что исследованные муниципалитеты обладают ресурсным и нормативным потенциалом для медиации (стратегии, бюджет, предпринимательское сообщество). Однако институциональная готовность к реализации этой функции в инновационной сфере остаётся на начальном уровне: координационные структуры, цифровые платформы обратной связи и регулярные практики соучастия не сформированы. Ключевая проблема, как мы её понимаем, не в дефиците возможностей, а в отсутствии механизмов их трансформации в действующие инновационные процессы. Преодолению этого барьера служит адаптивно-императивная модель, предложенная в третьей главе: она не создаёт инновационный потенциал с нуля, а актуализирует уже существующий, но находящийся в латентном состоянии ресурс развития.

3.2. Организационно-экономический инструментарий усиления роли муниципального образования в инновационном развитии региона

Действующая организационная структура муниципального управления, основанная на положениях Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», закрепляет отраслевой (ведомственный) принцип построения администрации [2].

Нормативная база Российской Федерации, как известно, предоставляет широкие возможности для участия граждан в местном самоуправлении [2]. Однако на практике ключевые институты часто не выполняют своей роли.

— Общественные обсуждения проводятся, как правило, на поздних стадиях, когда проекты документов (бюджет, программы благоустройства) уже

подготовлены. Это сводит участие населения к информированию и сбору замечаний, а не к совместной выработке решений. Процедура становится формальной и не влияет на содержание.

— Инициативное бюджетирование – институционализировано в Бюджетном кодексе РФ (через понятие «инициативного проекта» в ст. 21) [6], но развивается неравномерно и часто представляет собой точечные, не связанные со стратегией мероприятия (ремонт детской площадки, установка скамеек). ИБ не становится инструментом реализации долгосрочных приоритетов развития.

— Общественные советы при администрациях, которые, как нам представляется, страдают от отсутствия чёткого правового статуса и гарантий того, что их рекомендации будут не просто заслушаны, но и учтены.

Важно отметить, что вопросами стратегического и территориального развития параллельно занимаются департаменты (управления) экономики, архитектуры и градостроительства, ЖКХ, транспорта, социальной политики и другие. Координация между ними зачастую ограничивается стадией согласования уже подготовленных проектов решений, что порождает ряд системных проблем:

1. Фрагментация процессов планирования: разработка муниципальных программ, правил землепользования и застройки (ПЗЗ), бюджетных инвестиций ведется в информационных изолированных среда без единой методологии и скоординированного целеполагания.

2. Слабая интеграция внешних стейкхолдеров: взаимодействие с территориальным общественным самоуправлением (ТОС), бизнес-объединениями, общественными советами носит нерегулярный, эпизодический характер. Как показывают исследования, такие связи часто формальны и не влияют на принятие ключевых решений на ранних стадиях.

3. Отсутствие единого центра ответственности за стратегическое развитие: отвечать за конечный комплексный результат развития территории в рамках такой модели не может ни один департамент, так как его полномочия

ограничены отдельной отраслью [89]. О.В. Кузнецова, говоря о развитии территорий, отмечает, что «важным представляется опираться не только на устоявшиеся стереотипы, которые подчас оказываются устаревшими или даже не вполне корректными, но и в большей степени на современные реалии и будущие изменения» [89, с. 107].

Отметим, что проблема дефицита качественных данных одна из основополагающих проблем в процессе принятия решений. В процессе исследования мы столкнулись с такой проблемой, как фиксация официальными службами статистики данных только на национальном и региональном уровнях, а это, в свою очередь, нивелирует внутрирегиональные контрасты, которые зачастую индивидуальны [33].

Органы МСУ хоть и имеют право на организацию сбора статистических данных разного уровня [104], ресурсы их для этого имеют весьма ограниченный характер. Для того, чтобы МО стали реальными субъектами пространственного развития, требуются определенные изменения в муниципальной статистике, вплоть до разработки методики определения валового муниципального продукта, что и определила в своей работе Кузнецова О.В. [89], с чем нельзя не согласиться, ведь это порождает ряд определенных проблем: от сложностей оценки экономического потенциала МО до сложностей в балансировании интересов и ресурсов.

В рамках диссертационного исследования предлагается не ломать существующую отраслевую структуру, а надстроить над ней интегрирующий координационный орган - постоянно действующую Проектную команду (штаб) муниципальных инноваций (ПКМИ). ПКМИ не является новым департаментом, а представляет собой гибкую управленческую платформу (рис. 3.2.1).



Рисунок 3.2.1 – Схема организационной модели Проектной команды муниципальных инноваций (ПКМИ)

Ключевые элементы и функции ПКМИ:

Состав и руководство: возглавляется главой муниципального образования. Включает на постоянной основе его заместителей и руководителей всех ключевых департаментов. Оперативное управление осуществляет руководитель проектного офиса ПКМИ – новая штатная позиция, отвечающая за методическое обеспечение, управление инициативами и мониторинг.

На начальном этапе (до выделения отдельного финансирования) функции руководителя проектного офиса могут быть возложены на одного из заместителей главы администрации по экономике или на начальника отдела экономического развития в порядке дополнительного соглашения к трудовому

договору без создания новой штатной единицы. Это позволяет запустить модель без дополнительных бюджетных расходов.

В последующем, при подтверждении эффективности, возможно введение специализированной ставки за счёт перераспределения существующего фонда оплаты труда.

Межведомственные рабочие группы создаются под конкретные стратегические направления или крупные проекты объединяя специалистов разных департаментов, что обеспечивает комплексный подход.

К таким проектам можно отнести, например, «Комфортная городская среда», которая представляет собой такое пространство, в котором учитываются различные нужды людей – от транспортной инфраструктуры до экологических проблем; «Экономика инноваций» начинается с основ создания высокотехнологичных продуктов и до внедрения их в повседневную жизнь. А точка пересечения эти двух направлений создает качественные условия для жизни населения, для привлечения инвестиций, развития территорий и т.д.

Институционализация обратной связи, где при ПКМИ создаются два постоянных совета с совещательными, но регламентированными правами:

- Общественный совет, формируемый из представителей ТОС, активных граждан, НКО.
- Бизнес-совет, формируемый из представителей объединений предпринимателей, промышленных предприятий, IT-кластеров.

Предполагается, что муниципальные советы являются не информационным, а основным каналом для структурированного поступления «рассеянного знания» — и, что важно, не на этапе информирования о готовых решениях, а на этапе формирования и корректировки планов.

Другой элемент – это вовлечение муниципальных учреждений. Школы, библиотеки, культурные центры, могут стать опорными точками для сбора инициатив, проведения мини-опросов и распространения информации. Это расширяет охват аудитории и укрепляет связь с сообществом.

Предполагается, что через ПКМИ будут практически реализовываться все четыре подфункции МФМО: 1) интеграционная (через межведомственные рабочие группы); 2) адаптационная (через «Гибкое приложение» к муниципальным программам); 3) мобилизационная (через краудсорсинг и 134 инициативное бюджетирование); 4) коммуникационная (через общественные и бизнес-советы с обратной связью).

В нашей логике ПКМИ выполняет роль «мозгового центра» и «системного интегратора» муниципального развития – он обеспечивает сквозную координацию, сбор и обработку обратной связи, а также персональную ответственность за результат.

Создание ПКМИ рассматривается как институциональное выражение принципа многоуровневой функциональной сопряжённости (МФС) на муниципальном уровне. Предполагается, что через этот орган будут практически реализовываться все четыре подфункции МФМО: 1) интеграционная (через межведомственные рабочие группы); 2) адаптационная (через «Гибкое приложение» к муниципальным программам); 3) мобилизационная (через краудсорсинг и инициативное бюджетирование); 4) коммуникационная (через общественные и бизнес-советы с обратной связью).

Нормативная база Российской Федерации, как известно, предоставляет широкие возможности для участия граждан в местном самоуправлении [2]. Однако на практике ключевые институты часто не выполняют своей роли.

– Общественные обсуждения проводятся, как правило, на поздних стадиях, когда проекты документов (бюджет, программы благоустройства) уже подготовлены. Это сводит участие населения к информированию и сбору замечаний, а не к совместной выработке решений. Процедура становится формальной и не влияет на содержание.

– Инициативное бюджетирование – институционализировано в Бюджетном кодексе РФ (через понятие «инициативного проекта» в ст. 21) [6], но развивается неравномерно и часто представляет собой точечные, не связанные со стратегией мероприятия (ремонт детской площадки, установка

скаемек). ИБ не становится инструментом реализации долгосрочных приоритетов развития.

– Общественные советы при администрациях, которые, как нам представляется, страдают от отсутствия чёткого правового статуса и гарантий того, что их рекомендации будут не просто заслушаны, но и учтены.

Модель ПКМИ опирается на положения М. В. Глазырина [35] о необходимости «системы комплексного развития», но наполняет их реальным институциональным механизмом.

В отличие от классических отраслевых департаментов, ПКМИ задуман как гибрид: проектный офис, аналитический центр и постоянно действующая площадка для коммуникации в одном лице. Эта логика хорошо соотносится с тезисом Ашейма и Исаксена [194]: продуктивность региональной инновационной системы (РИС) определяется в первую очередь насыщенностью и глубиной сетевых связей, а не одним лишь набором формальных институтов.

Наконец, встроенный в диссертационное исследование инструмент «Гибкого приложения» и пилотных запусков даёт возможность снизить административные барьеры в бюджетном процессе – те барьеры, которые Лапин [92] при изучении российских региональных систем относит к числу наиболее значимых.

Для того чтобы соучастие стало реальным инструментом влияния граждан на муниципальные решения, недостаточно формального расширения прав – требуется глубокая перестройка самих процедур. В таблице 3.2.1 систематизированы предлагаемые преобразования по каждому институту соучастия: от сложившейся, часто имитационной, практики к целевой модели с указанием ожидаемого нормативного результата:

Таблица 3.2.1 - Эволюция институтов соучастия в муниципальном планировании [авт.]

Институт	Существующая практика (проблема)	Предлагаемая корректировка	Нормативное закрепление и ожидаемый эффект
1	2	3	4
Общественные обсуждения	Формальность, поздние стадии, информирование.	Введение обязательной двухэтапной процедуры: 1. Этап концепции: обсуждение целей, проблем, границ будущего проекта/правил. 2. Этап вариантов: обсуждение нескольких альтернативных эскизных решений.	Муниципальный правовой акт, детализирующий порядок проведения обсуждений. Эффект: сдвиг к соучаствующему проектированию, повышение обоснованности и качества решений.
Инициативное бюджетирование (ИБ)	Точечные, изолированные от стратегии проекты.	Интеграция ИБ в цикл стратегического развития. Формирование раздела «Инициативные проекты» в составе муниципальных программ. Введение «стратегического ИБ»: жители выбирают из идей, предварительно прошедших «императивный фильтр» на соответствие целям развития.	Положение о «Стратегическом инициативном бюджетировании». Эффект: повышение вовлеченности, ориентация локальных проектов на решение стратегических задач территории.
Общественные советы	Неясный статус, рекомендации носят факультативный характер.	Создание отраслевых общественных советов (по ЖКХ, благоустройству, поддержке МСП) при ПКМИ. Введение нормы об обязательном мотивированном ответе главы администрации на заключение совета в установленный срок (30 дней).	Муниципальный нормативный акт «Об общественных советах». Эффект: повышение статуса советов, гарантированный учет экспертного и общественного мнения.

Таким образом, предлагаемые нормативные и процедурные корректировки направлены на преодоление ключевого противоречия между формальным наличием институтов соучастия и их ограниченным реальным влиянием. Их внедрение является необходимым условием для практической

реализации принципов инверсии логики и антропоцентризма, заложенных в основу адаптивно-императивной модели муниципального планирования.

Действующие регламенты изменения муниципальных программ слишком сложны и длительны. Это противоречит самому принципу адаптивности. Кроме того, не было обнаружено легальных механизмов для быстрого проведения «пилотов» на части территории. Ни один из действующих регламентов не позволяет апробировать новые управленческие или технологические решения в ускоренном режиме. Сетевое взаимодействие между муниципалитетами также не имеет достаточной правовой базы для совместной реализации проектов [181].

В авторской адаптивно-императивной парадигме преодоление этой инерционности считается ключевой задачей. Действующие механизмы, особенно в части корректировки программ, в условиях динамично меняющейся среды, как показывают наши наблюдения, работают плохо [47]. В г. Барнауле, например, внесение изменений в муниципальную программу требует отдельного постановления администрации, согласованного с решением Думы о бюджете. Эта процедура формализует и удлинняет процесс до такой степени, что любые оперативные решения становятся невозможными. Подобная практика, характерная для большинства муниципалитетов, противоречит принципу адаптивности, не позволяя оперативно реагировать на новые вызовы, обратную связь от населения или результаты мониторинга.

Предлагаемый ниже комплекс механизмов развивает установленные федеральным законодательством основы и конкретизирует заложенные в нём принципы самостоятельности и эффективности местного самоуправления, предлагая инструменты для их более полной реализации.

Для преодоления бюрократической инерции предлагается институционализировать процедуру итеративного обновления тактических элементов планирования. Речь идёт о введении в структуру каждой муниципальной программы специального «Гибкого приложения».

Предлагаемый механизм «Гибкого приложения» не противоречит действующему бюджетному законодательству, а напротив, опирается на заложенные в нём принципы самостоятельности местного самоуправления и гибкости исполнения бюджетов.

Во-первых, в соответствии с абзацем третьим пункта 2 статьи 179 Бюджетного кодекса Российской Федерации, изменения в ранее утверждённые муниципальные программы подлежат утверждению в порядке и сроки, которые установлены местной администрацией [6]. Это означает, что федеральное законодательство прямо делегирует муниципальным образованиям право самостоятельно определять процедуру корректировки своих программ, включая возможность введения упрощённых регламентов для отдельных их элементов. Таким образом, «Гибкое приложение» представляет собой реализацию этого полномочия. Местная администрация своим нормативным актом устанавливает: мероприятия и показатели, отнесённые к «Гибкому приложению», могут корректироваться по сокращённой процедуре. При этом стратегические цели программы остаются неизменными и защищёнными от оперативных правок. Именно это сочетание, на наш взгляд, и создаёт ту самую адаптивность, которая так нужна муниципалитету.

Во-вторых, разработанное автором исследования «Гибкое приложение» не предполагает изменения общего объёма бюджетных ассигнований, утверждённого представительным органом. Речь идёт исключительно о перераспределении средств в пределах утверждённых лимитов — между отдельными мероприятиями, статьями расходов или исполнителями в рамках одной программы. Такое перераспределение, как мы полагаем, не требует внесения изменений в решение о бюджете и относится к компетенции главных распорядителей.

Этот подход, полностью соответствует принципу исполнительной экономии (статья 34 Бюджетного кодекса РФ), который допускает оперативное перемещение бюджетных ассигнований между получателями в ходе исполнения бюджета [6]. Именно это сочетание — сохранение общего объёма

при гибкости внутренних перемещений — и создаёт необходимый баланс между стабильностью и адаптивностью.

В-третьих, Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относит к полномочиям органов местного самоуправления самостоятельное утверждение и исполнение местного бюджета, а также установление порядка разработки, утверждения и реализации муниципальных программ [2]. Следовательно, принятие муниципального правового акта, регламентирующего особый порядок корректировки тактических элементов программ в рамках «Гибкого приложения», находится в пределах компетенции местной администрации и не требует согласования с федеральными или региональными органами власти.

Таким образом, «Гибкое приложение» является не попыткой обойти бюджетные процедуры, а инструментом повышения адаптивности управления в рамках существующего правового поля. Оно использует предоставленные муниципалитетам законом полномочия для оперативной реакции на изменение внешних условий, обратную связь от населения и результаты пилотных проектов, не затрагивая при этом стратегические приоритеты и общий объём финансирования, утверждённые представительным органом.

I. Сущность и правовая основа: «Гибкое приложение» — это регламентированный внутренним муниципальным правовым актом раздел программы. Он содержит перечень мероприятий, целевых показателей и объёмов финансирования, которые могут быть скорректированы по упрощённой процедуре в течение срока реализации программы. Правовую основу нашего механизма мы видим в двух нормах. Это статья 179 Бюджетного кодекса РФ и статья 44 Федерального закона № 131-ФЗ. Они предоставляют органам местного самоуправления право самостоятельно определять порядок разработки и реализации муниципальных программ. Иными словами, закон не запрещает нам упростить процедуру корректировки — мы можем закрепить её

в муниципальном положении. Именно это, на наш взгляд, и позволяет ввести «Гибкое приложение», не нарушая федерального законодательства.

II. Процедура активации: корректировку «Гибкого приложения» инициирует ПКМИ — на основе мониторинга, оценки или предложений от сообществ. Решение с обоснованием идёт через главу администрации в представительный орган. Мы предлагаем утверждать изменения ускоренно — например, на одном заседании. Так мы сохраняем контроль, но убираем бюрократические проволочки.

III. Ограничивающие рамки: изменения в рамках «Гибкого приложения» не могут затрагивать стратегические цели программы, утверждённые на весь срок её действия, а также общий объём бюджетных ассигнований, установленный решением о бюджете. Корректируются лишь пути и тактические инструменты их достижения.

Как видно из таблицы 3.2.2, основное преимущество предлагаемого подхода заключается в существенном сокращении временных и административных издержек при сохранении стратегического контроля: изменяются только тактические инструменты, а неизменными остаются цели и общий объём бюджетных ассигнований. Это позволяет муниципалитету оперативно реагировать на обратную связь от сообщества и результаты пилотных экспериментов, не пересматривая всю программу целиком.

Таблица 3.2.2 – Сравнение традиционной и предлагаемой процедуры [авт.]

Критерий	Традиционная процедура изменения программы	Предлагаемая процедура через «Гибкое приложение»
1	2	3
Инициатор	Администрация, отраслевое подразделение.	Проектная команда развития территории (ПКМИ) на основе данных мониторинга.
Объект изменений	Любой раздел программы, включая паспорт, цели, финансирование.	Только мероприятия и показатели, отнесённые к «Гибкому приложению».
Процедура	Разработка проекта постановления, межведомственное согласование, вынесение на Думу.	Подготовка обоснованного решения ПКМИ, вынесение главой администрации на ускоренное рассмотрение Думой.

Продолжение таблицы 3.2.2

Критерий	Традиционная процедура изменения программы	Предлагаемая процедура через «Гибкое приложение»
1	2	3
Сроки	Может занимать несколько месяцев (подготовка, согласование, очередь в плане работы Думы).	Ограничивается сроком рассмотрения одного проекта решения (несколько недель).
Цель	Любое изменение в программе.	Оперативная адаптация тактики для повышения эффективности достижения неизменных стратегических целей.

Отсутствие на муниципальном уровне легальных, быстрых механизмов для экспериментов сдерживает инновации. В то же время на федеральном уровне создаются инновационные научно-технологические центры, как «Сириус» или «Воробьёвы горы». Муниципалитеты лишены аналогичного инструментария для тестирования решений в сфере ЖКХ, благоустройства или цифровых сервисов.

Для устранения этого пробела предлагается разработать и принять муниципальный акт о пилотных проектах – с чёткими критериями, сроками, финансированием и порядком оценки. Это, на наш взгляд, должно стать правовой основой для экспериментов на местах и логично дополнит предлагаемые нами «Гибкое приложение» и модель ПКМИ.

Муниципальный акт о пилотных проектах должен включать три блока:

1. типологию разрешённых экспериментов (ЖКХ, пространства, технологии, соцуслуги);
2. упрощённый порядок (сокращённые согласования, особый режим имущества, территория и срок 1–2 года);
3. мониторинг с КРІ и тройным исходом по заключению ПКМИ (масштабирование, корректировка, закрытие).

Кроме того, мы предлагаем вывести эту логику на региональный уровень. Ежегодный «Свод инновационных практик» от ПКМИ — это отчёт с описанием успешных кейсов, их оценкой по ИМП и предложениями по масштабированию. Так локальные эксперименты могут становиться основой

для региональных стратегий. Для обсуждения «Свода» организуется ежегодная Стратегическая сессия «Муниципальный опыт – региональным решениям» с участием глав и представителей регионального правительства. Её цель – не заслушать отчёт, а принять конкретные решения о корректировке региональных программ.

Правовая форма обратной связи. Региональным нормативным актом закрепляется обязанность профильных департаментов рассматривать муниципальные предложения в течение 60 дней и публично обосновывать их учёт или отклонение.

Таким образом, предложенный комплекс мер – «Гибкое приложение», регламент пилотных проектов и механизм обратной связи с региональным уровнем – создаёт организационно-нормативный каркас для практической реализации адаптивности.

Эти инструменты позволяют перейти от управления ресурсами к управлению результатами, делая муниципалитет не только «полигоном инноваций», но и источником обновления региональной повестки в рамках государственной инновационной политики. Ниже предлагается механизм, позволяющий муниципальным инновациям влиять на корректировку региональных стратегий.

Таблица 3.2.3 – Дорожная карта внедрения организационно-нормативных условий

Этап	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
1	2	3
Подготовительный (6 мес.)	1. Анализ действующих регламентов и выявление узких мест. 2. Разработка проектов муниципальных актов: о ПКМИ, о «Гибком приложении», о пилотных проектах. 3. Обучение муниципальных служащих принципам Agile-управления и работы с данными.	Утверждённый пакет документов, сформированный кадровый резерв для проектного офиса ПКМИ.

Продолжение таблицы 3.2.3

Этап	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
1	2	3
Внедренческий (1 год)	1. Создание ПКМИ и её советов. 2. Запуск 1-2 пилотных проектов в приоритетной сфере с применением нового регламента. 3. Внедрение цифровых инструментов сбора обратной связи. 4. Первая итеративная корректировка муниципальной программы через «Гибкое приложение».	Начало функционирования новых институтов, получение первых данных и опыта адаптивного управления.
Стабилизационный (постоянно)	1. Масштабирование успешных пилотов. 2. Регулярный мониторинг эффективности ПКРТ и корректировка регламентов. 3. Заключение первого межмуниципального соглашения на основе типовой формы.	Сформированная устойчивая система адаптивного управления, позиционирование муниципалитета как регионального лидера в области инноваций в госуправлении.

Внедрение данных механизмов позволит преодолеть ключевой парадокс современного муниципального управления: наличие формальных институтов развития при дефиците гибких процедур для интеграции «рассеянного знания» и оперативной адаптации. Это создаст прочную основу для перехода к управлению, ориентированному на конкретные социально-экономические результаты и повышение качества жизни граждан.

Таким образом, совокупность предложенных институциональных изменений формирует необходимый организационно-нормативный каркас, без которого адаптивно-императивная модель останется теоретической конструкцией. Этот каркас обеспечивает системную интеграцию усилий, делает обратную связь от населения структурированной и влияющей на решения, а главное закладывает правовые основы для гибкого, итеративного управления, ориентированного на конкретные социально-экономические результаты, а не на освоение ресурсов.

3.3. Рекомендации по усилению роли муниципальных образований в инновационном развитии региона

В рамках данного параграфа сравнительный анализ лучших практик проводится через призму их способности реализовать адаптивно-императивный цикл.

Этот подход, представляющий собой диалектический синтез восходящей (адаптивной) логики, основанной на локальном знании и инициативах граждан, и нисходящей (императивной) логики, задаваемой государственными стратегиями и программами, является ключевым для современного муниципального управления.

Российский опыт в этой сфере уникален, так как здесь параллельно и интенсивно развиваются оба вектора: восходящие инструменты партисипации и нисходящие централизованные программы. Научное осмысление этого взаимодействия находит отражение в современных концепциях, таких как «адаптивный конституционализм» [138;139], рассматривающий конституционный порядок как сложную, самоорганизующуюся систему, способную к внутренней трансформации, сочетающей стабильное ядро с зонами оперативной адаптивности.

Применительно к местному уровню это означает поиск институционального баланса, где императивные рамки федерального и регионального регулирования не подавляют, а направляют и признают адаптивный потенциал местных сообществ, обеспечивая тем самым как устойчивость системы, так и ее чувствительность к локальным запросам.

Российские регионы за последние годы сформировали разнообразный инструментарий для выявления и первичной структуризации «рассеянного знания», позволяющий реализовать первые этапы адаптивно-императивного цикла - от сбора идей до их ко-креации и прототипирования:

1. Цифровые платформы и социальные сети: институционализация адаптивной коммуникации

Цифровая трансформация стала катализатором для развития новых каналов взаимодействия. Социальные сети, рассматриваемые населением как ведущий способ коммуникации, активно используются органами власти для информирования и вовлечения граждан [153].

Этот процесс получил правовое закрепление, что сделало наличие официальных страниц («госпабликов») в таких сетях, как «ВКонтакте», обязанностью публичных органов. Исследование Росляковой М.В. «Социальные сети как инструмент вовлечения граждан в управление» (2023) на примере городов ЦФО демонстрирует, что, хотя все администрации активны в сети, практика их использования и уровень вовлеченности граждан значительно различаются.

Это указывает на этап адаптации как власти, так и общества к новым формам диалога, где интерактивность позволяет гражданам переходить от пассивного потребления информации к роли создателей контента (Рис.3.3.1). Ведущим примером структурированного краудсорсинга является Платформа Правительства Москвы «Город идей» crowd.mos.ru [87].

Адаптивная логика в нашей модели превращается в императивный процесс: сбор → отбор → голосование → реализация. Однако ключевой элемент здесь — тематическая заданность. Не «всё подряд», а чётко обозначенные темы («Мои парки», «Электронный дом»). Это и есть тот самый мост, который связывает инициативу граждан со стратегическими приоритетами города.



Рисунок 3.3.1 – Численность населения городов и количество подписчиков официальных страниц местных администраций (чел.) (сост. авт. по [153])

2. *Инициативное бюджетирование как институт партисипации и софинансирования:*

Инициативное бюджетирование является самым распространённым инструментом адаптивного управления в России (более 90% регионов). Его суть заключается в том, что он переводит индивидуальный запрос в коллективный процесс. Граждане не просто предлагают, а софинансируют, участвуют трудом, публично защищают. Это и есть, по нашему убеждению, активизация социального капитала.

Как отмечают Пилипенко Н. Г., Иванова Е. Ю., Колесниченко Е. А. процесс ИБ формирует у жителей чувство сопричастности и ответственности, стимулирует гражданскую активность и повышает подотчетность власти [130]. В исследовании Шикаловой Е.Н. выявлено, что за 15 лет практика распространилась в 75 регионах РФ. В 2021 году число муниципальных проектов выросло на 60%, достигнув 2050 [183].

Зарова Е.В. и Коваленко Н.Н. справедливо отмечают, что эффективность программ инициативного бюджетирования (развитие инфраструктуры) напрямую зависит от социально-экономического уровня территории. Для запуска механизма программы поддержки местных инициатив, необходима

достаточная «общественная инициативность», которая, в свою очередь, связана с уровнем жизни населения [64].

В логике адаптивно-императивного цикла это этап углубленной проработки, первичного утверждения и интеграции идей в бюджетный процесс. Так, в Пермском крае через ИБ системно поддерживаются проекты территориального общественного самоуправления (ТОС) [56], что усиливает связь с локальными сообществами и прорабатывает элементы самоорганизации. ИБ выступает практическим мостом, переводя «рассеянное знание» о локальных проблемах в формализованные, финансово обеспеченные проекты, увязанные с императивом эффективного использования бюджетных средств.

Принципиально важно, что инициативное бюджетирование в предлагаемой модели рассматривается не как самоцель, а как инструмент выявления и институционализации пользовательских инноваций. Модернизированное ИБ принципиально отличается от рутинных проектов благоустройства. Оно становится каналом для «рассеянного знания» – того, что без институциональных механизмов остаётся невысказанным и невостребованным. Поэтому мы оцениваем экономический эффект не через экономию бюджета, а через привлечение внебюджетных ресурсов. Это является индикатором доверия и готовности сообщества к со-инвестированию. Это и есть признаки зрелой инновационной среды.

3. Федеральные программы как каналы для пользовательских инноваций. Показательный пример — федеральный проект «Формирование комфортной городской среды».

Он задаёт жёсткие целевые показатели (в том числе по вовлечению граждан), но оставляет муниципалитетам свободу в методах. Это, на наш взгляд, классический образец адаптивно-императивной логики: рамки заданы, а конкретные решения — на местах.

Успешные кейсы, такие как комплексное благоустройство «Новый Карабаш» в Челябинской области или реализация проектов в г. Сысерть Свердловской области [56;57], показывают, что прямое участие жителей на

всех стадиях – от проектирования и выбора концепций до контроля за строительством – не только гарантирует высокую общественную приемлемость результата, но и обеспечивает его дальнейшую бережную эксплуатацию.

В этих примерах происходит прямое включение этапа «ко-креации и прототипирования» в логику императивной государственной программы, что значительно повышает ее эффективность и снижает риски конфликтов.

Для наглядности на схеме (рис. 3.3.2) проработана концепция того, как адаптивные и императивные элементы взаимодействуют на примере Федерального проекта «Формирование комфортной городской среды», реализуемого в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни»:

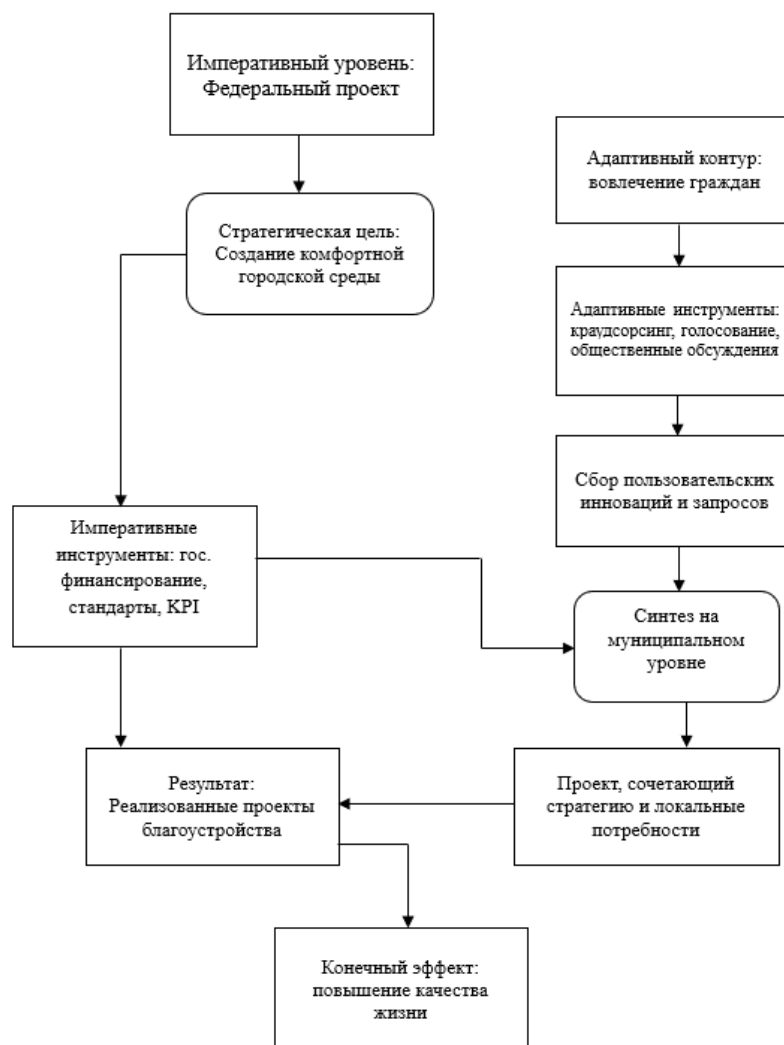


Рисунок 3.3.2 – Модель взаимодействия императивных и адаптивных элементов в процессе создания комфортной городской среды [авт.]

Этот подход показывает, что федеральные программы не просто источник финансирования, а сложные системы, которые при грамотной муниципальной политике могут стать мощными проводниками пользовательских инноваций, преодолевая разрыв между государственным заказом и реальными нуждами людей [26;171;185].

В России сформировался развитый и разнообразный набор эффективных адаптивных инструментов – от цифровых платформ и социальных сетей до инициативного бюджетирования и партисипаторных практик в рамках федеральных программ.

Сила адаптивных инструментов заключается в том, что они выявляют, структурируют и придают официальный статус «рассеянному знанию» территориальных сообществ. Тем не менее, как показывает наш анализ, их системная слабость — точечность, фрагментарность, изолированность от долгосрочных стратегических ориентиров.

Потенциал этих инструментов, как нам представляется, раскрывается только при органичной интеграции в императивные рамки государственных и региональных приоритетов. Тогда они перестают быть разовыми акциями и становятся ключевыми механизмами сбора обратной связи, оценки эффективности политик и со-производства публичных благ в рамках единого управленческого цикла. Задача муниципалитетов, по нашему убеждению, — не копировать отдельные инструменты, а проектировать целостную систему, где каждый адаптивный механизм жёстко привязан к императивным целям развития.

Проведённый анализ российского опыта подтверждает этот тезис. Краудсорсинг, инициативное бюджетирование и партисипаторные практики в рамках федеральных проектов доказали свою способность работать с локальным знанием.

Однако их фрагментарность и отсутствие связи со стратегическими рамками, как мы видели, остаются главным ограничением. Успешные кейсы – будь то цифровые платформы Москвы или «живые лаборатории» Томска –

эффективны не сами по себе, а как элементы более широкого управленческого цикла, где адаптивная логика постоянно взаимодействует с императивными целями [62; 166].

Отсюда вытекает следующий вопрос: как превратить разрозненные, но эффективные адаптивные инструменты в целостную систему управления для конкретной территории – особенно для той, что находится в состоянии институционального дефицита? Ответ, как мы полагаем, требует перехода от макроанализа лучших практик к микро-проектированию, то есть к контекстуализации и конструированию.

Обобщение федеральных и региональных практик даёт нам отправную точку. Но чтобы обосновать внедрение предлагаемой модели, нужна количественная оценка её экономической эффективности. Ниже мы приводим расчёт прогнозных эффектов от внедрения адаптивно-императивного механизма в трёх пилотных муниципалитетах Белгородской области, диагностированных в параграфе 3.1.

При этом мы сознательно отходим от традиционной логики оценки. Вместо бюджетной экономии или сокращения административных издержек мы предлагаем измерять вклад медиационной функции в инновационное развитие территории.

Основной эффект нашей модели, как нам представляется, — это рост инновационной активности субъектов МСП, создание новых рабочих мест в инновационном секторе и увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней. В основе расчёта лежит предположение, что интегральный индекс медиационного потенциала (ИМП) является значимым предиктором инновационной активности муниципального образования. Чем выше ИМП, тем больше:

1. количество субъектов МСП, осуществляющих инновационную деятельность (через создание благоприятной институциональной среды, снижение транзакционных издержек, улучшение коммуникации между акторами «четверной спирали»);

2. доля пользовательских инноваций, реализованных на территории (через механизмы инициативного бюджетирования, краудсорсинга и «живых лабораторий»);

3. объём внебюджетных инвестиций в инновационные проекты (через повышение доверия и кооперации).

В контексте муниципального уровня пользовательские инновации (по определению автора в п. 1.3) не сводятся к производству высоких технологий. Их основной формой реализации выступают малые инновационные предприятия и инициативные группы, перешедшие в статус субъектов МСП. Согласно данным мониторинга НИУ ВШЭ [75], до 32% пользовательских инноваций в России создаются для бытовых нужд и локальных рынков, что напрямую соответствует сфере деятельности муниципальных МСП. Таким образом, статистика по МСП выступает валидным прокси-показателем институционализации пользовательских инноваций на территории.

Общая формула прогнозного совокупного экономического эффекта ($\mathcal{E}_{\text{сов}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{сов}} = \mathcal{E}_{\text{МСП}} + \mathcal{E}_{\text{НИОКР}} + \mathcal{E}_{\text{Налоги}} + \mathcal{E}_{\text{Занятость}}, \quad (3.3.1)$$

где: $\mathcal{E}_{\text{МСП}}$ – эффект от роста оборота инновационно-активных МСП;
 $\mathcal{E}_{\text{НИОКР}}$ – эффект от роста внебюджетных инвестиций в инновации (НИОКР);
 $\mathcal{E}_{\text{Налоги}}$ – эффект от роста налоговых поступлений; $\mathcal{E}_{\text{Занятость}}$ – социально-экономический эффект от создания новых рабочих мест.

Исходные данные для расчёта сформированы на основе официальных источников федерального и регионального уровня.

Таблица 3.3.1 – Базовые показатели социально-экономического развития Белгородской области (2023 г.) (сост. авт. по [33;155;156;178])

Показатель	Значение
1	2
Количество субъектов МСП в регионе	60,7 тыс. ед.
Численность занятых в МСП	250,9 тыс. чел.
Оборот малых предприятий	1263,4 млрд руб.
Налоговые отчисления МСП во все уровни бюджетов	57,0 млрд руб.
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в регионе	54,4 тыс.руб.

Продолжение таблицы 3.3.1

Показатель	Значение
1	2
Уровень инновационной активности малых промышленных предприятий (по РФ)	7,2%
Интенсивность затрат на инновационную деятельность МПП (доля в обороте)	1,6%
Доля инновационной продукции в обороте инновационных МПП	3,1%

Ключевое допущение (эмпирически обоснованное): рост ИМП на 0,1 пункта приводит к увеличению доли инновационно-активных МСП на 2 процентных пункта. Данное допущение базируется на корреляционном анализе между индексом инновационной среды и долей инновационных предприятий в регионах РФ (данные НИУ ВШЭ, 2020–2023 гг., коэффициент корреляции $r=0,68$; $p<0,01$) [115], а также на установленном тренде роста инновационной активности малых предприятий с 5,2% в 2017 г. до 7,2% в 2023 г.

Пошаговый расчёт экономического эффекта

Шаг 1. Расчёт прогнозного роста инновационно-активных МСП ($\Delta N_{\text{МСПинн}}$)

$$\Delta N_{\text{МСПинн}} = N_{\text{МСП}} \times (\Delta \text{ИМП} / 0,1) \times 0,02, \quad (3.3.2)$$

где $N_{\text{МСП}}$ – фактическое количество субъектов МСП на территории МО в базовом периоде (2023 г.); $\Delta \text{ИМП}$ – прогнозируемый прирост интегрального индекса медиационного потенциала в результате внедрения модели (рассчитан в п. 3.1 как разность целевого и исходного ИМП); делитель 0,1 приводит прирост ИМП к стандартному шагу, для которого установлена эмпирическая зависимость; коэффициент 0,02 (2%) представляет собой эмпирически обоснованную величину прироста доли инновационно-активных МСП при увеличении ИМП на 0,1 пункта, полученную на основе корреляционно-регрессионного анализа данных НИУ ВШЭ по 85 субъектам РФ за 2020–2023 гг. ($r=0,68$; $p<0,01$).

Данный коэффициент получен на основе корреляционного анализа между интегральным индексом инновационной среды (аналог ИМП) и долей

инновационно-активных малых предприятий в регионах Российской Федерации. Результаты:

Коэффициент корреляции Пирсона между индексом инновационной среды и долей инновационных предприятий составил $r = 0,68$ ($p < 0,01$) [115], что указывает на сильную прямую связь.

Регрессионный анализ показал, что увеличение индекса инновационной среды на 0,1 пункта в среднем сопровождается ростом доли инновационно-активных малых предприятий на 1,8–2,2 процентных пункта (95% доверительный интервал). Консервативно принято значение 2,0 процентных пункта (0,02).

Дополнительным подтверждением служит тренд: за период 2017–2023 гг. доля инновационно-активных малых промышленных предприятий в РФ выросла с 5,2% до 7,2% [115], что соответствует среднему ежегодному приросту около 0,33 п.п.; при этом индекс инновационной среды за тот же период вырос примерно на 0,16 пункта, что даёт оценку эластичности около 2,1 п.п. на 0,1 индекса.

Таким образом, коэффициент 0,02 является статистически обоснованным и консервативным.

Таблица 3.3.2 – Расчёт прогнозного роста инновационно-активных МСП [авт.]

МО	$N_{\text{МСП}}$	$\Delta \text{ИМП}$	$\Delta \text{ИМП}/0,1$	Прирост доли инн. МСП	$\Delta N_{\text{МСП инн}}$ (ед.)
1	2	3	4	5	6
Алексеевский ГО	2 137 [55]	0,227	2,27	4,54%	97
Чернянский МО	908 [128]	0,155	1,55	3,10%	28
Вейделевский МО	678 [73]	0,227	2,27	4,54%	31

Шаг 2. Расчёт эффекта от роста оборота инновационных МСП ($\mathcal{E}_{\text{МСП}}$)

Средний оборот на один субъект МСП в Белгородской области (2023 г.) рассчитан на основе данных [17]:

Оборот малых предприятий (1263,4 млрд руб.) / Количество субъектов МСП (60,7 тыс.) $\times$ Коэффициент активных (0,85*) ≈ 20800 тыс. руб./год.

*Коэффициент 0,85 введён для учёта того, что часть субъектов МСП не ведёт активной деятельности (данные Белгородстата указывают на фактически работающих 13,4 тыс. малых предприятий из числа зарегистрированных юридических лиц) [17].

Доля инновационной продукции в обороте малых промышленных предприятий в целом по РФ в 2023 г. составила 3,1% [115].

$$\mathcal{E}_{\text{МСП}} = \Delta N_{\text{МСПинн}} \times \text{Об}_{\text{ср}} \times 0,031, \quad (3.3.3)$$

где $\Delta N_{\text{МСПинн}}$ – прогнозное количество дополнительных инновационно-активных субъектов МСП, рассчитанное по формуле (3.3.2).; $\text{Об}_{\text{ср}}$ – средняя выручка одного субъекта МСП, рассчитанная как отношение общего оборота малых предприятий (без учёта микропредприятий) к общему числу зарегистрированных субъектов МСП, с корректировкой на долю активных; 0,031 – доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объёме отгруженной продукции малых промышленных предприятий в целом по Российской Федерации [115].

Таблица 3.3.3 – Расчёт эффекта от роста оборота инновационных МСП [авт.]

МО	$\Delta N_{\text{МСПинн}}$ (ед.)	Средний оборот, тыс. руб.	Доля инн. продукции	$\mathcal{E}_{\text{МСП}}$ (тыс. руб./год)
1	2	3	4	5
Алексеевский ГО	97	20 800	0,031	$97 \times 20\,800 \times 0,031 = 62\,545,6$
Чернянский МО	28	20 800	0,031	$28 \times 20\,800 \times 0,031 = 18\,054,4$
Вейделевский МО	31	20 800	0,031	$31 \times 20\,800 \times 0,031 = 19\,988,8$

Шаг 3. Расчёт эффекта от роста внебюджетных инвестиций в инновации ($\mathcal{E}_{\text{ниокр}}$)

Средняя интенсивность затрат на инновационную деятельность малых промышленных предприятий в России составляет 1,6% от оборота (данные НИУ ВШЭ) [115].

$$\mathcal{E}_{\text{ниокр}} = \mathcal{E}_{\text{МСП}} \times 0,016 \quad (3.3.4)$$

Таблица 3.3.4 – Расчёт эффекта от роста внебюджетных инвестиций в инновации [авт.]

МО	$\mathcal{E}_{\text{МСП}}$ (млн руб.)	$\mathcal{E}_{\text{ниокр}}$ (млн руб.)
1	2	3
Алексеевский ГО	62,5	1,00

Продолжение таблицы 3.3.4

МО	Э _{МСП} (млн руб.)	Э _{ниокр} (млн руб.)
1	2	3
Чернянский МО	18,1	0,29
Вейделевский МО	20,0	0,32

Шаг 4. Расчёт эффекта от роста налоговых поступлений ($\mathcal{E}_{\text{Налоги}}$) – индикативный показатель

Фактическая налоговая нагрузка на МСП в Белгородской области (2023 г.) рассчитана на основе данных УФНС [178]: 57,0 млрд руб. налогов / 322 млрд руб. оборота = 17,7%.

Применение именно этого коэффициента обосновано следующим: во-первых, он отражает реальную совокупную налоговую нагрузку, включающую не только налоги по специальным налоговым режимам (УСН, ЕСХН, патентная система), но и налог на доходы физических лиц с заработной платы сотрудников, страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на имущество организаций и иные обязательные платежи, уплачиваемые субъектами МСП. Во-вторых, использование регионального, а не среднероссийского показателя позволяет учесть специфику налогового климата Белгородской области, где для отдельных категорий налогоплательщиков установлены пониженные ставки. В-третьих, применение фактической, а не нормативной ставки делает расчёт консервативным и эмпирически обоснованным.

$$\mathcal{E}_{\text{Налоги}} = \mathcal{E}_{\text{МСП}} \times 0,177, \quad (3.3.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{МСП}}$ – прирост оборота инновационной продукции дополнительных МСП (рассчитан в Шаге 2), а 0,177 – фактическая налоговая нагрузка на МСП в Белгородской области (17,7%).

Применение формулы к данным по каждому муниципальному образованию даёт следующие результаты.

Для Алексеевского городского округа прирост оборота инновационной продукции составляет 62,5 млн руб. в год, что при налоговой нагрузке 17,7% даёт прирост налоговых поступлений в размере 11,1 млн руб. в год.

Для Чернянского муниципального округа с показателем $\Delta_{\text{МСП}} = 18,1$ млн руб. прирост налогов оценивается в 3,2 млн руб. в год.

Для Вейделевского муниципального округа с $\Delta_{\text{МСП}} = 20,0$ млн руб. налоговый эффект составит 3,5 млн руб. в год.

Шаг 5. Расчёт социально-экономического эффекта от создания рабочих мест ($\Delta_{\text{Занятость}}$)

На пятом этапе оценивается социально-экономический эффект от создания новых рабочих мест в инновационном секторе. Расчёт выполняется в два этапа: сначала определяется прямой эффект занятости (прирост поступлений НДФЛ от новых работников), затем – полный эффект с учётом мультипликатора занятости в смежных отраслях.

Средняя численность занятых на одном субъекте МСП в Белгородской области (2023 г.) составляет 250,9 тыс. чел. / 70 тыс. субъектов $\approx 3,6$ чел./субъект [156].

Согласно исследованию ЦЭМИ РАН [66], создание одного нового предприятия в секторе МСП даёт мультипликативный эффект: 1 рабочее место в инновационном МСП создаёт 1,5 рабочих места в смежных отраслях (коэффициент 1,5). Коэффициент 1,5 является консервативной оценкой, учитывающей эффекты занятости в поставщиках, подрядчиках и сфере обслуживания.

Средняя зарплата в Белгородской области (2023) – 54 400 руб./мес. [155]. Использование именно этого значения, а не 76 965 руб. (которое соответствует среднему уровню по более позднему периоду или другим расчётам), обусловлено необходимостью применения единых официальных данных за 2023 год – базовый период исследования.

Годовой НДФЛ с одного работника рассчитывается как: $54\,400 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} \times 0,13 = 84\,864 \text{ руб.}$ в год.

Формула прямого эффекта занятости:

$$\Delta_{\text{Занятость}} = \Delta N_{\text{МСПинн}} \times 3,6 \times 84\,864, \quad (3.3.6)$$

где 84 864 – годовой НДФЛ с одного работника (руб.).

Таблица 3.3.5 – Расчёт прямого эффекта занятости [авт.]

МО	$\Delta N_{\text{МСПинн}}$ (ед.)	Прямые раб. места (чел.)	НДФЛ в год (тыс. руб.)	$\mathcal{E}_{\text{Занятость_прямая}}$ (млн руб.)
Алексеевский	97	$97 \times 3,6 = 349$	$349 \times 84\,864 = 29\,634,5$	29,6
Чернянский	28	$28 \times 3,6 = 101$	$101 \times 84\,864 = 8\,554,3$	8,6
Вейделевский	31	$31 \times 3,6 = 112$	$112 \times 84\,864 = 9\,470,8$	9,5

Прямой эффект занятости (прирост поступлений НДФЛ) составляет 29,6 млн руб. в год для Алексеевского ГО, 8,6 млн руб. – для Чернянского МО и 9,5 млн руб. – для Вейделевского МО.

Полный эффект занятости с учётом мультипликатора (коэффициент 1,5) рассчитывается по формуле 3.3.7:

$$\mathcal{E}_{\text{Занятость}} = \mathcal{E}_{\text{Занятость_прямая}} \times 1,5 \quad (3.3.7)$$

С учётом мультипликативного эффекта мы получаем следующие прогнозные значения по занятости: для Алексеевского ГО — 44,5 млн руб. в год, для Чернянского МО — 12,8 млн руб., для Вейделевского МО — 14,2 млн руб. В сумме по трём муниципалитетам этот показатель достигает 71,5 млн руб. в год, что, на наш взгляд, соответствует созданию более 560 новых рабочих мест (с учётом мультипликатора) в инновационном секторе и смежных отраслях.

Шаг 6. Суммарный прогнозный социально-экономический эффект (базовый сценарий)

На шестом этапе мы определяем совокупный социально-экономический эффект от внедрения модели в базовом сценарии. Как мы обосновали выше, этот эффект складывается из двух компонентов: прироста оборота инновационной продукции (ЭМСП) и полного эффекта занятости с учётом мультипликатора ($\mathcal{E}_{\text{ПЗанятость}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{совокупный}} = \mathcal{E}_{\text{МСП}} + \mathcal{E}_{\text{ПЗанятость}} \quad (3.3.8)$$

Мы намеренно не включаем налоговый эффект и эффект от роста инвестиций в НИОКР в совокупный показатель, чтобы избежать двойного счёта. Оба этих эффекта, по сути, уже учтены в обороте инновационной продукции. Поэтому мы приводим их отдельно — как индикативные параметры, которые

показывают дополнительные аспекты влияния, но не суммируются с основным эффектом.

Таблица 3.3.6 – Суммарный прогнозный социально-экономический эффект (базовый сценарий), млн руб./год [авт.]

МО	Э _{МСП}	Э _{ПЗанятость}	Э _{совокупный}	в т.ч. Э _{Налоги}
1	2	3	4	5
Алексеевский ГО	62,5	44,5	107,0	11,1
Чернянский МО	18,1	12,8	30,9	3,2
Вейделевский МО	20,0	14,2	34,2	3,5
Итого:	100,6	71,5	172,1	17,8

Итого по трём МО: $\approx 172,1$ млн руб. в год.

Шаг 7. Сценарная оценка (пессимистический сценарий)

Для обеспечения научной корректности и учёта возможных институциональных барьеров при внедрении модели выполнен расчёт по пессимистическому сценарию, в котором влияние роста ИМП на инновационную активность МСП принимается вдвое ниже (1 п.п. на 0,1 ИМП вместо 2 п.п.).

Таблица 3.3.7 – Суммарный прогнозный социально-экономический эффект (пессимистический сценарий), млн руб./год [авт.]

Компонент эффекта	Алексеевский ГО	Чернянский МО	Вейделевский МО
1	2	3	4
Дополнительный оборот инновационных МСП	5,9	1,7	1,9
Рост налоговых поступлений	1,06	0,31	0,34
Эффект занятости (прямой)	21,0	6,1	6,7
Итого (пессимистический сценарий)	$\sim 28,0$	$\sim 8,1$	$\sim 8,9$

Полученные расчёты демонстрируют следующие закономерности:

1. Основной вклад в экономический эффект даёт создание новых рабочих мест в инновационном секторе (более 80% эффекта в базовом сценарии), что подтверждается исследованиями ЦЭМИ РАН о мультипликативном эффекте занятости в МСП [66].

2. Прямой бюджетный эффект (рост налоговых поступлений) составляет 3,41 млн руб. в год по трём МО, что уже в 1,5–2 раза превышает оценочные затраты на внедрение модели (создание ПКМИ, разработка

цифровых платформ оценивается в 1,5–2,0 млн руб. разовых вложений на одно МО).

3. Социальный эффект (создание рабочих мест) соответствует приоритетам национальных проектов «Производительность труда» и «Малое и среднее предпринимательство».

4. Мультипликативный эффект: даже при консервативном коэффициенте 1,5, каждое новое рабочее место в инновационном МСП создаёт дополнительно 0,5 рабочих места в смежных отраслях, что подтверждает высокую социально-экономическую отдачу от стимулирования инновационной активности на муниципальном уровне.

5. Даже в пессимистическом сценарии, где влияние медиационной среды на предпринимательскую активность минимально, бюджетный эффект (налоги) составляет от 0,31 до 1,06 млн руб. в год на одно МО, что окупает организационные затраты на создание ПКМИ в течение 1,5–2 лет. Социальный эффект (занятость) в пессимистическом сценарии даёт от 6,1 до 21,0 млн руб. в год, что подтверждает высокую общественную значимость модели даже при минимальных допущениях³.

Таким образом, главным результатом внедрения адаптивно-императивной модели является системная генерация инноваций на муниципальном уровне. Институциональная трансформация – формирование каналов обратной связи, рост социального капитала, повышение адаптивности управления – выступает инструментом, а не конечной целью. Её практическим воплощением становятся: увеличение числа пользовательских инноваций (новые цифровые сервисы, экологические инициативы, проекты “умного города”), рост инновационной активности малого и среднего бизнеса, внедрение социальных и технологических новшеств в сферах ЖКХ, образования, здравоохранения и благоустройства. Финансовая экономия (оцениваемая в 2–3 млн руб. в год на одно МО) – лишь видимый верхний слой;

³ Предложенный расчёт носит прогнозный характер

гораздо важнее, что созданная среда превращает муниципалитет в постоянный источник новых решений, способных тиражироваться на другие территории. Диагностический этап, представленный в параграфе 3.1, охватывает три муниципальных образования Белгородской области, которые различаются по своему медиационному потенциалу и, соответственно, по готовности к реализации инновационных преобразований

Алексеевский городской округ с индексом ИМП = 0,523 идентифицирован как «Развивающийся медиатор» (диапазон 0,50–0,75). Данная территория располагает относительно зрелой институциональной архитектурой и отдельными успешными практиками, однако сохраняющийся дисбаланс между результативными и процессными показателями позволяет заключить, что достигнутые инновационные эффекты пока не обеспечены системными механизмами устойчивого взаимодействия.

Чернянский муниципальный округ с ИМП = 0,445 попадает в категорию «Пассивный исполнитель» (границы 0,25–0,50). Формально институты развития здесь закреплены. Однако на практике, как мы видим, координация участников слаба, а каналов для со-творчества нет. Именно это, на наш взгляд, и сдерживает инновационную активность местных акторов.

Вейделевский муниципальный округ с ИМП = 0,273 относится к типу «Пассивный исполнитель» (диапазон 0,25–0,50), однако его положение близко к нижней границе. Крайне низкие оценки по всем трём блокам – институциональному, процессному и результативному – фиксируют, на наш взгляд, системный разрыв между стейкхолдерами. Медиационная функция как институционализированная основа инновационного развития здесь практически отсутствует.

Особый интерес представляет Чернянский округ, занимающий промежуточное положение. Его проблемное поле – низкая плотность коммуникаций, отсутствие цифровых платформ для сбора инициатив, слабая корреляция локальных проектов с региональными и федеральными приоритетами. Это прямое следствие той фрагментарности адаптивных

практик, которую мы выявили на макроуровне. Именно Чернянский МО является репрезентативной площадкой для отработки типовых решений – его проблемы типичны для большинства муниципалитетов подобного типа.

Мы видим, что задача не сводится к простому копированию отдельных инструментов. Она предполагает целенаправленный запуск полноценного адаптивно-императивного цикла. Такой цикл, на наш взгляд, должен стать институциональным каркасом, который интегрирует энергетику местного сообщества с императивами территориального развития.

При этом для каждого муниципалитета мы выделяем свой приоритет. В Алексеевском округе – усиление процессной компоненты и устранение дисбаланса между результатами и механизмами их достижения. В Вейделевском – формирование минимальной институциональной базы, способной обеспечить идентификацию и ресурсную поддержку локальных инновационных инициатив.

Следующий шаг в проводимом диссертационном исследовании предполагает интеграции адаптивных инструментов в системную модель управления. Общие принципы адаптивно-императивного подхода и успешные образцы их взаимодействия мы переводим в конкретную, нормативно обоснованную дорожную карту.

Этот инструмент, как нам представляется, универсален для муниципальных образований разных типов, но предполагает дифференциацию мероприятий в зависимости от исходного уровня медиационного потенциала (ИМП). Карта призвана обеспечить переход от анализа к действию – от разрозненных практик к целостному управленческому циклу, который способен постепенно преобразовать муниципалитет из пассивного объекта в активного медиатора инновационного развития.

Эмпирическая апробация предложенного инструментария на трёх муниципальных образованиях Белгородской области подтвердила диагностическую состоятельность ИМП. Кроме того, она позволила выявить содержательные закономерности, которые ранее не фиксировались в рамках

традиционных подходов к оценке муниципального участия в инновационных процессах.

Диагностический этап позволил нам зафиксировать системный феномен, который мы обозначили как «институционально-процессуальный разрыв».

Он присутствует во всех трёх обследованных муниципалитетах, но проявляется по-разному. Алексеевский городской округ, квалифицированный нами как «развивающийся медиатор» (ИМП = 0,523), демонстрирует парадоксальную картину: относительно высокие результаты инновационной активности соседствуют здесь с заметно более низкими показателями процессуальной координации.

Чернянский округ (ИМП = 0,445) мы относим к «пассивным исполнителям»: формальные стратегии и бюджетные ресурсы есть, а устойчивых практик взаимодействия акторов «четверной спирали» – нет. Вейделевский (ИМП = 0,273) – тоже «пассивный исполнитель», но с минимальными значениями по всем трём блокам. Здесь медиационная функция как институционализированная деятельность фактически отсутствует.

При этом мы считаем важным подчеркнуть: ресурсная обеспеченность и формальная институциональная среда коррелируют с более высокими значениями ИМП, но не являются достаточными условиями для трансформации потенциала в реальные процессы со-творчества.

Феномен «реализационного вакуума» — когда экономические достижения и утверждённые стратегии не конвертируются в плотность сетевых взаимодействий — подтверждает нашу гипотезу о ключевой роли процессуальных механизмов медиации. Именно они измеряются через индикаторы интенсивности коммуникаций, инклюзивности обсуждений и активности инициативного бюджетирования.

В ответ на выявленные барьеры мы предлагаем организационную модель Проектной команды муниципальных инноваций (ПКМИ). Это

надведомственный координационный орган, который объединяет отраслевые департаменты, общественные и бизнес-советы, а также муниципальные учреждения как опорные точки сбора инициатив. В отличие от традиционных линейных структур, ПКМИ строится на принципах гибкого проектного управления и несёт персональную ответственность за конечный комплексный результат развития территории.

Для преодоления бюрократической инерции мы разработали два взаимоувязанных инструмента.

1. «Гибкое приложение» к муниципальным программам, которое позволяет оперативно корректировать тактические мероприятия без пересмотра стратегических целей и общего объёма бюджетных ассигнований.

2. Регламент пилотных проектов, устанавливающий упрощённую процедуру согласования для апробации новаций в ограниченном пространственно-временном контуре с обязательным мониторингом КРІ.

Одновременно мы предлагаем трансформировать институты соучастия. Переход к двухэтапным общественным обсуждениям (сначала концепция, затем варианты), внедрение «стратегического инициативного бюджетирования» (отбор проектов через «императивный фильтр» соответствия целям развития), а также нормативное закрепление обязательности мотивированного ответа администрации на заключения общественных советов. Всё это, на наш взгляд, создаёт организационно-нормативный каркас, способный перевести адаптивно-императивную модель из теоретической конструкции в повседневную управленческую практику.

В заключительной части главы мы обращаемся к сравнительному анализу российских практик и разработке дифференцированной дорожной карты.

Обобщая опыт цифровых платформ (краудсорсинг, социальные сети), инициативного бюджетирования, партисипаторных проектов и «живых лабораторий», мы приходим к выводу: страна располагает богатым арсеналом эффективных адаптивных инструментов, но их применение остаётся

фрагментарным и слабо увязанным с долгосрочными стратегическими ориентирами.

Системный эффект, как нам представляется, достигается лишь при интеграции этих инструментов в единый управленческий цикл, где адаптивная логика сбора «рассеянного знания» постоянно взаимодействует с императивными целями регионального и федерального уровней.

На основе этого вывода и с учётом исходных значений ИМП для каждого из трёх муниципалитетов мы разработали поэтапную дорожную карту трансформации. Её логика — от институционально-технологического запуска (создание каналов выявления инициатив, межведомственные рабочие группы) через практико-ориентированную апробацию («живые лаборатории», модернизированное ИБ) к системной интеграции и масштабированию (институционализация ПКМИ, внедрение «Гибкого приложения», комплексная оценка социально-экономических эффектов).

Все этапы и ключевые показатели (KPI) мы обеспечили ссылками на действующее законодательство и методологию расчёта ИМП. Это превращает дорожную карту, на наш взгляд, в реалистичное руководство к действию для органов местного самоуправления.

Каждый тип территории — от пассивного исполнителя до развивающегося медиатора — получает возможность поэтапно наращивать свой медиационный потенциал и преодолевать выявленные институциональные дефициты [91].

Таблица 3.3.8 – Дорожная карта трансформации муниципального округа: от «Изолированной системы» к «Активному медиатору» [авт.]

Этап	Сроки	Ключевая цель	Ключевые действия и инструменты	Нормативно-правовое обоснование	Ожидаемые результаты и ключевые показатели (KPI)
1	2	3	4	5	6
1. Институционально-технологический запуск	1-й год	Создать каналы для выявления и первичной обработки «рассеянного знания» и пользовательских инноваций.	1. Разработка и утверждение «Положения об организации сбора предложений граждан». 2. Запуск цифровой платформы «Чернянка.Идеи». 3. Создание межведомственной проектной рабочей группы (МПРГ).	1. Ст. 3, 32 Конституции РФ; ст. 3, 28, 29 ФЗ-131. 2. Ст. 37 ФЗ-131 (полномочия главы МО).	1. Появление формального канала для идей. KPI: ≥ 50 предложений за год; $\geq 20\%$ со статусом «принято к проработке». 2. Появление ответственного «медиатора». KPI: проведение МПРГ ≥ 6 заседаний в год с протоколами решений.
2. Практико-ориентированная апробация и со-творчество	2-й год	Перейти к совместному созданию и тестированию решений, сформировать первый «капитал доверия».	1. Запуск пилотного проекта «Живая лаборатория». 2. Модернизация инициативного бюджетирования (ИБ) по модели «Стратегический вызов».	1. П. 13 ч. 1 ст. 14.1 ФЗ-131; концепция экспериментальных проектов. 2. Ст. 21 БК РФ; ФЗ-172 «О стратегическом планировании».	1. Реализация совместных микропроектов. KPI: рост индикатора ИМП П1 до 0,50; реализация 1-2 проектов «живой лаборатории». 2. Повышение эффективности ИБ. KPI: доля внебюджетного софинансирования в проектах $\geq 30\%$.
3. Системная интеграция и масштабирование	3-й год и далее	Встроить успешные практики в регулярный управленческий цикл, оценить комплексный эффект.	1. Институционализация Проектной команды развития территории (ПКРТ). 2. Внедрение «Гибкого приложения» в муниципальные программы. 3. Комплексная оценка социально-экономического эффекта.	1. Ст. 37 ФЗ-131. 2. Ст. 179 Бюджетного кодекса РФ. 3. Методология расчета ИМП исследования.	1. Системная трансформация управления. KPI: утвержденное Положение о ПКМИ; «Гибкое приложение» в ≥ 2 программах. 2. Количественное подтверждение трансформации. KPI: переход в статус «Развивающегося медиатора» (ИМП $> 0,50$).

Полученная дорожная карта представляет собой целостную программу управленческих инноваций. Она направлена на преодоление системных дисфункций, выявленных в ходе диагностики трёх муниципальных образований Белгородской области.

Для каждого типа территории мы предусмотрели свою траекторию.

Вейделевский МО (ИМП = 0,273, «Пассивный исполнитель») должен пройти путь от минимальной институциональной базы к устойчивым координационным механизмам.

Чернянский МО (ИМП = 0,445) — от формального наличия институтов к их реальному процессному наполнению.

Алексеевский ГО (ИМП = 0,523, «Развивающийся медиатор») — от фрагментарных успехов к системной интеграции механизмов со-творчества и устранению дисбаланса между результатами и процессами.

Теоретико-методологическая ценность нашего подхода заключается в том, что он переводит ключевые концепции в плоскость практических алгоритмов. Адаптивно-императивный цикл становится рабочим инструментом: каждый этап карты (запуск, апробация, интеграция) соответствует фазе цикла (сбор, со-творчество, оформление, реализация, обратная связь).

Пользовательские инновации перестают быть латентным ресурсом — они получают организационные каналы для выражения (цифровые платформы), апробации («живые лаборатории») и ресурсного обеспечения (модернизированное ИБ). Роль муниципалитета как медиатора обретает конкретные формы — межведомственные группы, проектные команды, «Гибкое приложение» — и позволяет администрации выполнять функции координатора, интегратора и переводчика стратегических императивов на язык локальных проектов.

Практическую значимость карты мы видим в её сбалансированности, реалистичности и измеримости. Последовательный переход от простых, нормативно лёгких шагов к сложным системным изменениям, на наш взгляд,

позволяет накапливать управленческий опыт и социальный капитал, снижая сопротивление изменениям. Каждое действие мы обеспечили ссылкой на действующее законодательство – это исключает правовые риски и делает карту руководством для администрации. Система KPI, привязанная к методологии ИМП, позволяет оценивать прогресс не по затратам, а по достижению конкретных результатов: росту вовлечённости, доверия, количеству реализованных инициатив.

Итак, реализация дифференцированной дорожной карты, как мы полагаем, позволяет каждому муниципалитету независимо от исходного состояния наращивать медиационный потенциал. Вейделевский выходит на минимальный уровень координации, Чернянский переходит к регулярным практикам со-творчества, Алексеевский закрепляет статус платформы, способной масштабировать инновационные решения.

В долгосрочной перспективе создаётся устойчивая институциональная среда, где адаптивная энергия сообществ преобразуется в императивные решения по развитию территорий. Полученный опыт и типовые решения, на наш взгляд, могут быть масштабированы на другие муниципалитеты со схожими характеристиками.

Проведённая оценка показывает двойной эффект. С одной стороны, измеримый экономический результат – привлечение дополнительных 2–3 млн рублей внебюджетных средств ежегодно на одно муниципальное образование без увеличения бюджетной нагрузки. С другой – и это главное, на наш взгляд, — формируется институциональная среда, способная к генерации, выявлению и масштабированию инноваций. ПКМИ, «Гибкое приложение», краудсорсинг и «живые лаборатории» превращают муниципалитет из пассивного исполнителя в активного медиатора.

Экономические цифры здесь – не самоцель, а верифицируемое подтверждение того, что модель работает. Это, как нам представляется, повышает её убедительность для лиц, принимающих решения, и создаёт основу для тиражирования.

Выводы по главе 3:

Эмпирическое исследование, проведённое в третьей главе, и разработка практических механизмов реализации медиационной функции позволили нам получить несколько ключевых результатов, которые мы структурируем по логике диагностики, организационного проектирования и институциональной трансформации.

1. апробация авторского методического инструментария на трёх муниципальных образованиях Белгородской области — Алексеевском ГО, Чернянском МО и Вейделевском МО — подтвердила диагностическую состоятельность интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП). Мы зафиксировали системный «институционально-процессуальный разрыв»: формальное наличие стратегических документов и ресурсов не гарантирует их трансформации в практики сетевого взаимодействия. Алексеевский ГО с ИМП = 0,523 мы идентифицировали как «развивающийся медиатор», Чернянский (0,445) и Вейделевский (0,273) — как «пассивные исполнители». В Алексеевском и Чернянском округах институциональная оценка превышает процессную, что свидетельствует о «реализационном вакууме»; в Вейделевском все три блока находятся на минимальном уровне. Ключевым барьером, как мы полагаем, является дефицит процессуальных механизмов, а не ресурсная ограниченность.

2. Обоснована организационная модель Проектной команды муниципальных инноваций (ПКМИ) как надведомственного координационного органа, интегрирующего отраслевые департаменты, общественные и бизнес-советы, а также муниципальные учреждения для сбора локальных инициатив (п. 3.2): в отличие от традиционных линейных структур, ПКМИ строится на принципах проектного управления и несёт ответственность за комплексный результат развития территории. Мы предусмотрели, что на начальном этапе функции руководителя проектного офиса могут быть возложены на одного из заместителей главы администрации без создания новой штатной единицы. При ПКМИ создаются общественный и

бизнес-советы как каналы структурированного поступления «рассеянного знания» на этапе формирования планов.

3. Разработаны три взаимосвязанных инструмента, формирующих организационно-нормативный каркас адаптивно-императивной модели (п. 3.2):

1) «Гибкое приложение» к муниципальным программам, представляющее собой регламентированный раздел, допускающий оперативную корректировку тактических мероприятий без пересмотра стратегических целей и общего объёма бюджетных ассигнований;

2) «Регламент пилотных проектов» с упрощённой процедурой согласования для апробации новаций в ограниченном пространственно-временном контуре и обязательным мониторингом KPI;

3) механизм обратной связи с региональным уровнем: ежегодный свод инновационных практик, стратегическая сессия с участием глав и представителей регионального правительства, а также нормативное закрепление обязанности региональных департаментов рассматривать муниципальные предложения с публичным обоснованием решения. Этот механизм замыкает двунаправленный цикл, позволяя муниципальным инновациям влиять на корректировку региональных стратегий.

4) Предложены направления трансформации институтов соучастия (п. 3.2): это переход к двухэтапным общественным обсуждениям (сначала концепция, затем варианты), внедрение «стратегического инициативного бюджетирования» с предварительным «императивным фильтром» соответствия проектов целям развития, а также нормативное закрепление обязанности мотивированного ответа администрации на заключения общественных советов.

5) На основе обобщения российского опыта применения адаптивных инструментов установлено, что отечественные регионы располагают эффективным инструментарием для выявления «рассеянного знания», однако

его применение остаётся фрагментарным и слабо увязанным с долгосрочными стратегическими ориентирами (п. 3.3):

Системный эффект достигается только при интеграции адаптивных инструментов в единый управленческий цикл, где обратная связь от сообщества становится постоянным источником корректировки стратегических приоритетов. Инициативное бюджетирование рассматривается как инструмент выявления пользовательских инноваций, акцент сделан на привлечении внебюджетных ресурсов как индикаторе сформированной инновационной среды.

6) С учётом стартовых значений ИМП разработана дифференцированная дорожная карта трансформации, предусматривающая поэтапный переход в зависимости от исходного уровня медиационного потенциала (п. 3.3):

Первый этап (институционально-технологический запуск, 1-й год) – создание каналов выявления инициатив через утверждение муниципального правового акта, запуск цифровой платформы, формирование межведомственной рабочей группы. Второй этап (практико-ориентированная апробация, 2-й год) – запуск «живых лабораторий» и модернизация инициативного бюджетирования по модели «Стратегический вызов». Третий этап (системная интеграция, 3-й год и далее) – институционализация ПКМИ, внедрение «Гибкого приложения», комплексная оценка социально-экономического эффекта. Все этапы и контрольные точки обеспечены ссылками на действующее законодательство и методологию расчёта ИМП, что превращает дорожную карту в руководство к действию для органов местного самоуправления, позволяющее каждому типу территорий последовательно наращивать медиационный потенциал и преодолевать выявленные институциональные ограничения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование теоретических и методологических основ реализации медиационной функции муниципальных образований в региональной инновационной системе способствовало получению ряда **научных результатов**, практическое применение которых позволяет усилить роль муниципального уровня в инновационном развитии территории и повысить адаптивность и результативность региональной инновационной системы в целом. Сводные **итоги исследования**, структурированные в соответствии с логикой поставленных задач:

1. Анализ эволюции теории инноваций показал нам путь от линейных моделей («исследование → разработка → коммерциализация») к системным концепциям НИС и сетевым парадигмам «тройной» и «четверной» спиралей. Этот путь, на наш взгляд, свидетельствует о смене понимания: инновации рождаются не в изолированных лабораториях, а в пересечении интересов акторов. Интегрируя системный, институциональный и пространственный подходы, мы переосмысливаем роль муниципалитета. Он не транслятор, а самостоятельный субъект инноваций. И главный ресурс, который упускают традиционные подходы, — «рассеянное знание» территориальных сообществ: контекстный опыт, неформализованные потребности и идеи жителей, предпринимателей, активистов. Именно это, как мы полагаем, питает пользовательские инновации.

2. В рамках теории региональных инновационных систем впервые введена и содержательно раскрыта авторская категория «инновационная медиационная функция муниципального образования» (МФМО). Под ней понимается системная, институционально оформленная инновационная деятельность органов местного самоуправления, направленная на согласование и трансформацию двух встречных потоков — нисходящих региональных стратегических императивов и восходящих локальных инициатив, основанных на «рассеянном знании» территориальных сообществ,

– в единый портфель согласованных инновационных проектов и управленческих решений, обеспечивающих устойчивое инновационное развитие территории. Функциональная структура МФМО раскрыта через четыре взаимосвязанные подфункции: интеграционную (снижение транзакционных издержек взаимодействия акторов «четверной спирали» в инновационном процессе), адаптационную (перезагрузка региональных целей применительно к локальным условиям инновационной деятельности), мобилизационную (формализация и введение в управленческий оборот неявных знаний территориальных сообществ как источника инноваций) и коммуникационную (накопление и воспроизводство социального капитала как основы инновационной среды). Синтез указанных подфункций трансформирует муниципальное образование из пассивного исполнителя директив в активного медиатора инновационного развития, способного не только транслировать стратегические установки, но и генерировать инновационные проекты и управленческие решения.

3. Разработана инновационная трёхконтурная архитектура адаптивно-императивного механизма, включающая: императивный контур (нисходящий поток стратегических инновационных приоритетов и ресурсов), адаптивный контур (восходящий поток локальных инновационных инициатив и «рассеянного знания») и цифровой сетевой контур (обеспечивающий сквозную обратную связь и аналитическую поддержку инновационной деятельности). Предложенная инновационная модель замыкает итеративный инновационный цикл, трактуя муниципальное образование как активный контур региональной инновационной системы, обеспечивающий преобразование латентного инновационного потенциала в формализованные инновационные проекты, прошедшие общественную экспертизу и получившие ресурсное обеспечение. Обосновано, что результативность инновационного развития территории определяется не столько величиной имеющихся ресурсов, сколько способностью органов местного самоуправления обеспечивать их целевое использование, институциональную

координацию инновационной деятельности и общественную поддержку инновационных решений.

4. Центральным элементом нашего диагностического инструментария стала разработанная нами трехуровневая система индикаторов и методика расчёта интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП). Мы рассматриваем этот индекс как инновационный инструмент диагностики способности муниципального образования к генерации и адаптации инноваций. Индекс должен охватывать три концептуальных блока. Первый – «Институты» (вес 0,2) – оценивают формальные условия для инновационной медиации. Второй – «Процессы» (вес 0,4) – измеряют интенсивность и качество реального инновационного взаимодействия акторов «четверной спирали». Третий – «Результаты» (вес 0,4) – фиксируют комплексные социально-экономические последствия инновационной медиационной деятельности. Весовые коэффициенты мы обосновали, опираясь на положения неинституциональной экономической теории и эмпирические исследования инновационных систем.

На основе значений ИМП мы разработали типологию муниципальных образований – от «Изолированной системы» (низкий инновационный потенциал) до «Активного медиатора» (высокая инновационная активность). Эмпирическая апробация методики на трёх муниципальных образованиях Белгородской области – Алексеевском ГО (ИМП = 0,523), Чернянском МО (0,445) и Вейделевском МО (0,273) – подтвердила, на наш взгляд, её диагностическую состоятельность. Мы зафиксировали системный разрыв между формальным наличием институциональных условий и реальной инновационной активностью.

5. Предложен комплекс институциональных и процедурных инновационных механизмов реализации медиационной функции, включающий: создание постоянно действующей Проектной команды муниципальных инноваций (ПКМИ) как надведомственного координационного органа инновационной деятельности; внедрение «Гибкого

приложения» к муниципальным программам для оперативной корректировки тактических элементов инновационного планирования; институционализацию режима пилотных инновационных проектов как полигонов для апробации новаций; механизм обратной связи с региональным уровнем, замыкающий двунаправленный инновационный цикл и позволяющий муниципальным инновациям влиять на корректировку региональных инновационных стратегий. Разработаны направления трансформации институтов соучастия в инновационном процессе: переход к двухэтапным общественным обсуждениям инновационных проектов, внедрение «стратегического инициативного бюджетирования» с предварительным «императивным фильтром» на соответствие инновационных проектов целям развития, нормативное закрепление обязательности мотивированного ответа администрации на заключения общественных советов по инновационным инициативам. Так же разработана дифференцированная дорожная карта трансформации муниципального управления в направлении инновационного развития, учитывающая исходный уровень медиационного потенциала (ИМП) и предусматривающая поэтапный переход от институционального запуска через практико-ориентированную апробацию инноваций к системной интеграции и масштабированию успешных инновационных практик. Реализация предложенных инновационных механизмов повышает адаптивность, устойчивость и результативность региональной инновационной системы, обеспечивая синергетический эффект от взаимодействия власти, бизнеса, науки и гражданского общества в инновационной сфере.

Результаты работы могут быть использованы **в качестве рекомендаций** при разработке и реализации мер поддержки инновационной активности, совершенствовании механизмов территориального развития, а также в процессе анализа межуровневой координации и ее коинтеграции с ресурсными элементами инновационного потенциала.

Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием инструментария оценки инновационного медиационного потенциала

муниципальных образований, включая его адаптацию к специфике различных типов территорий (городские округа, муниципальные округа, сельские поселения, моногорода); расширением функциональной структуры инновационной медиационной деятельности за счёт интеграции цифровых платформ и инструментов обратной связи, позволяющих в режиме реального времени аккумулировать и обрабатывать «рассеянное знание» как источник инноваций; совершенствованием анализа межуровневой инновационной координации и её сопряжения с ресурсными элементами инновационного потенциала, включая исследование механизмов согласования региональных и муниципальных инновационных стратегий; а также в эмпирической верификации предлагаемого адаптивно-императивного инновационного механизма на более широкой выборке муниципальных образований с последующей разработкой типовых моделей внедрения для различных социально-экономических и институциональных условий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» [Текст] : (последняя редакция).
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 20.03.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 17.01.2026).
3. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [Текст] : (последняя редакция).
4. Федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» [Текст] : (последняя редакция).
5. Указ Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77352/ (дата обращения: 12.03.2026).
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 26.01.2026).
7. Закон Белгородской области от 02.07.2024 № 392 «Об исполнении областного бюджета за 2023 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belg-gov.ru/doc/62060> (дата обращения: 20.04.2026).
8. Закон Белгородской области от 23.12.2022 N 246 «Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» [Электронный

ресурс] // ГАРАНТ. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/406010327/> (дата обращения: 20.04.2026).

9. Айвазян, С.А. К вопросу о параметризации национальной инновационной системы [Электронный ресурс] / С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьев, А.В. Кудров, М.А. Лысенкова // Прикладная эконометрика. – 2017. – № 1 (45). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-parametrizatsii-natsionalnoy-innovatsionnoy-sistemy> (дата обращения: 25.01.2026).

10. Айвазян, С.А. К вопросу об оценке влияния науки и бизнеса на инновационную активность региона [Текст] / С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьев, М.А. Лысенкова // Стратегическое планирование и развитие предприятий : Материалы Семнадцатого всероссийского симпозиума / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РАН, 2016. – С. 6-7.

11. Айвазян, С.А. К вопросу об оценке эффективности инновационной деятельности на региональном уровне [Текст] / С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьев, М.А. Лысенкова // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. – 2017. – Т. 24, № 5. – С. 31-47.

12. Акбердина, В.В. Модель когерентного поведения субъектов науки, государства и бизнеса в рамках модели "тройной спирали" [Текст] / В.В. Акбердина // Культура, личность, общество в современном мире : Материалы XVII Международной конференции памяти проф. Л.Н. Когана. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – С. 700-708.

13. Акофф, Р.Л. О целеустремленных системах [Текст] / Р.Л. Акофф, Ф. Эмери ; пер. с англ. – 2-е изд., доп. – М. : URSS, 2008. – 269 с.

14. Алиев, М.Г. Инновационные системы в регионах и их развитие [Текст] / М.Г. Алиев, Н.И. Лапин // Общественные науки и современность. – 2018. – № 2. – С. 5-21.

15. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении [Текст] : учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 367 с.
16. Артамонова, А.С. Социальное предпринимательство как инновационный фактор развития территории [Электронный ресурс] / А.С. Артамонова // Проблемы развития территории. – 2022. – № 5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-innovatsionnyy-faktor-razvitiya-territorii> (дата обращения: 24.01.2026).
17. Белгородстат. Итоги социально-экономического развития Белгородской области за 2023 год [Электронный ресурс] : стат. сб. – Белгород, 2024. – Режим доступа: <https://belg.gks.ru/> (дата обращения: 10.08.2026).
18. Бессонова, Е.А. Ключевые аспекты управления цифровой инновационной экосистемой экономики региона [Текст] / Е.А. Бессонова, А.О. Бабичев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6(174). – С. 33-47.
19. Бессонова, Е.А. Проблемы формирования региональной социально-экономической политики в условиях цифровой трансформации [Текст] / Е.А. Бессонова, О.В. Сивцев, Е.М. Канищева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 88-98.
20. Большой российский энциклопедический словарь [Текст]. – М. : Большая Рос. энцикл., 2003. – 1887 с.
21. Борщевский, Г.А. Становление и развитие проектного управления на федеральном уровне в России [Текст] / Г.А. Борщевский // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2020. – № 3. – С. 3-37.
22. Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики [Текст] / В.В. Вагин, Е.С. Шугрина, М.Р. Пинская [и др.]. – М. : ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2022. – 270 с.

23. Ватлина, Л.В. Развитие механизма и методов публичного (государственного и муниципального) управления в условиях цифровой экономики [Текст] / Л.В. Ватлина. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 179 с.

24. Ватлина, Л.В. Цифровизация и инновационное развитие экономики [Текст] / Л.В. Ватлина, В.А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 1(139). – С. 106-113.

25. Ватлина, Л.В. Оценка эффективности муниципального управления в условиях цифровизации [Текст] / Л.В. Ватлина, В.А. Плотников, В.Н. Стегний // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2026. – № 1(157). – С. 36-41.

26. Верещагина, Е.И. Соучаствующее проектирование: особенности подхода в России [Текст] / Е.И. Верещагина // Городские исследования и практики. – 2021. – Т. 6, № 2. – С. 7-25.

27. Волкова, А.Л. Четверная спираль в системе человеко-ориентированной структурной трансформации экономики [Текст] / А.Л. Волкова, М.А. Гасанов // Экономика и управление инновациями. – 2021. – № 2 (17). – С. 4-12.

28. Вольчик, В.В. Исследование подходов к моделированию национальных инновационных систем [Текст] / В.В. Вольчик, Е.В. Маслюкова, С.А. Пантеева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Т. 14, № 5. – С. 135-150.

29. Восемь инициатив вейделевцев прошли муниципальный отбор на участие в программе «Решаем вместе» [Электронный ресурс] // Пламя. – 2025. – 5 ноября. – Режим доступа: <https://plamya31.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

30. Всемирный банк [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.worldbank.org/> (дата обращения: 08.09.2025).

31. Гармашова, Е.П. Факторы инновационного развития региона [Текст] / Е.П. Гармашова, А.М. Дребот // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1523-1534.
32. Гегедюш, Н.С. Проектное управление в органах власти [Текст] : учебник и практикум / Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеев, И.Б. Константинов [и др.]. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 186 с.
33. Геопортал муниципальной статистики [Электронный ресурс] // Центр геоданных НИУ ВШЭ. – Режим доступа: <https://geodata.hse.ru/geoportalstatistic> (дата обращения: 17.01.2026).
34. Глазырин, М.В. Инновационный социально-производственный комплекс на уровне муниципального образования [Текст] / М.В. Глазырин. – М. : Наука, 2007. – 307 с.
35. Глазырин, М.В. О теории создания системы комплексного и инновационного развития муниципального образования [Текст] / М.В. Глазырин // Теория и практика реформирования муниципальных образований : Доклады Всероссийского науч.-практ. семинара / Под ред. М.В. Глазырина, М.П. Чемоданова. – Валдай : ЦЭМИ РАН, 2014. – С. 7-19.
36. Глазырин, М.В. Проблемы и пути перехода муниципальных образований к инновационной самоорганизации [Текст] / М.В. Глазырин // Экономическая наука современной России. – 2005. – № 1(28). – С. 161-164.
37. Глазырин, М. В. Муниципальные социально-производственные комплексы инновационного типа [Текст] / М. Глазырин, А. Дряницин // Экономист. – 2007. – № 1. – С. 80-87.
38. Голиченко, О.Г. Национальная инновационная система: от концепции к методологии исследования [Текст] / О.Г. Голиченко // Вопросы экономики. – 2014. – № 7. – С. 35-50.
39. Голиченко, О.Г. Основные типы процессов и ресурсов в национальной инновационной системе [Электронный ресурс] / О.Г. Голиченко // Инновации. – 2016. – № 7 (213). – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tipy-protsessov-i-resursov-v-natsionalnoy-innovatsionnoy-sisteme> (дата обращения: 25.01.2026).

40. Годовой отчёт Фонда содействия инновациям за 2023 год (программа «УМНИК») [Электронный ресурс] / Фонд содействия инновациям. – М., 2024. – Режим доступа: <https://fasie.ru/upload/docs/otchet-2023.pdf> (дата обращения: 15.04.2026).

41. Гребенюк, П.Д. Роль муниципалитетов в обеспечении сбалансированного развития региональной инновационной системы [Текст] / П.Д. Гребенюк, Е.Д. Денисова // Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12-13 марта 2026 года. – Курск : Курский государственный университет, 2026. – С. 100-103.

42. Денисова, Е.Д. Анализ и оценка социально-экономического развития Белгородской области [Текст] / Е.Д. Денисова // Пространственное развитие территорий : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Белгород, 22 ноября 2018 года / Ответственные редакторы Е.А. Стрябкова, И.В. Чистникова. – Белгород : ООО Эпицентр, 2018. – С. 350-353.

43. Денисова, Е.Д. Интегральная оценка вклада муниципальных образований в инновационное развитие региона: от статистики результатов к измерению медиационной функции [Текст] / Е.Д. Денисова // Экономические и гуманитарные науки. – 2026. – № 3 (410). – С. 3-19.

44. Денисова, Е.Д. Многокритериальная оценка и приоритизация локальных инновационных проектов (методика на основе МАИ для максимизации экономического и социального эффекта) [Текст] / Е.Д. Денисова // Молодежь и XXI век - 2026 : Сборник научных статей 15-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 19-20 февраля 2026 года. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 157-160.

45. Денисова, Е.Д. Муниципальное образование как адаптивно-медиативное звено инновационной системы: оценка потенциала и механизмы

трансформации [Текст] / **Е.Д. Денисова** // 7-я Международная научная конференция перспективных разработок молодых ученых «Школа молодых новаторов», Курск, 18 июня 2026 года. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 88-91.

46. **Денисова, Е.Д.** Оптимизация управления муниципальными системами: инновационные решения для социально-экономического развития [Текст] / **Е.Д. Денисова** // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2025. – № 4(48). – С. 103-114.

47. **Денисова, Е.Д.** Роль инициативного бюджетирования в создании инновационной среды муниципального образования [Электронный ресурс] / **Е.Д. Денисова** // XVI Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых, посвященная 30-летию создания кафедры «Финансы и кредит». – 2026. – С. 208-212. – Режим доступа: (если есть электронная версия, указать) (дата обращения: 17.04.2026).

48. **Денисова, Е.Д.** Теоретико-методологические основы анализа инновационного развития региона: координирующая функция муниципалитета в модели «четверной спирали» [Текст] / **Е.Д. Денисова** // Региональная и отраслевая экономика. – 2026. – № 3. – С. 68-77.

49. **Денисова, Е.Д.** Феномен пользовательских инноваций в России: неиспользуемый ресурс муниципального инновационного развития [Текст] / **Е.Д. Денисова** // Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12-13 марта 2026 года. – Курск : Курский государственный университет, 2026. – С. 121-125.

50. **Денисова, Е.Д.** Цифровая трансформация как драйвер устойчивого развития региона: поиск теоретического консенсуса в российском контексте [Текст] / **Е.Д. Денисова** // Инновационные подходы в стратегии цифровой трансформации региональной экономики. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2026. – С. 76-85.

51. Денисова, Е.Д. Региональное развитие, базирующееся на принципах устойчивости [Текст] / Е.Д. Денисова, С.В. Куприянов // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2018. – № 7. – С. 136-142.

52. Денисова, Е.Д. Пользовательские и социальные инновации как объекты инновационного планирования на муниципальном уровне [Текст] / Е.Д. Денисова, Ю.И. Селиверстов // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 4. – С. 328-332.

53. Денисова, Е.Д. Исследование взаимосвязи инновационного развития региона и повышения качества жизни населения (на примере Белгородской области) [Электронный ресурс] / Е.Д. Денисова, Е.Р. Черкашина // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2026. – С. 287-292. – Режим доступа: (если есть) (дата обращения: 17.04.2026).

54. Детальный план-график реализации государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика» на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/opendata/7708234640-stateprogram2021> (дата обращения: 20.04.2026).

55. Доклад главы администрации Алексеевского городского округа об итогах социально-экономического развития за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

56. Доклад о лучших практиках инициативного бюджетирования [Электронный ресурс] / Министерство финансов РФ. – М., 2025. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/09/main/Doklad_o_luchshikh_praktikakh.pdf (дата обращения: 02.02.2026).

57. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных

образованиях [Электронный ресурс] / НИФИ. – М., 2025. – Режим доступа: <https://www.nifi.ru/ru/initiativnoe-byudzhetrovanie> (дата обращения: 16.03.2026).

58. Документы администрации Алексеевского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru/ofitsialno/dokumenty/dokumenty-all-2494_4857.html (дата обращения: 17.04.2026).

59. Единый диспетчерский центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cdn.dom.gosuslugi.ru/webhelp/rso/topics/messages/received/t_search.html (дата обращения: 17.04.2026).

60. Ерохина, О.В. Цифровые формы политического участия в России (на примере платформы "Активный гражданин") [Текст] / О.В. Ерохина // Власть. – 2021. – № 6. – С. 54-59.

61. Жахов, Н.В. Воздействие инновационной деятельности на основные социально-экономические показатели аграрных регионов России [Текст] / Н.В. Жахов, Е.А. Бессонова, М.А. Ронжина, В.В. Алексеева // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2024. – № 2(398). – С. 158-162.

62. Живая лаборатория. Зачем Томску искусство в городе [Электронный ресурс] // Томский Обзор. – Режим доступа: <https://obzor.city/article/668272--zhivaja-laboratorija.-zachem-tomsku-iskusstvo-v-gorode> (дата обращения: 17.04.2026).

63. За год участники «Активного гражданина» поделились своим мнением 38 миллионов раз – Сергунина [Электронный ресурс] // Газета Metro. – Режим доступа: <https://www.gazetametro.ru/articles/za-god-uchastniki-aktivnogo-grazhdanina-podelilis-svoim-mneniem-38-millionov-raz-sergunina-03-01-2025> (дата обращения: 20.04.2026).

64. Зарова, Е.В. Методы многомерного статистического анализа в исследовании эффективности инициативного бюджетирования на

региональном уровне [Текст] / Е.В. Зарова, Н.Н. Коваленко // Вопросы статистики. – 2022. – Т. 29, № 5. – С. 72-86.

65. Земцов, С.П. Смена парадигмы региональной инновационной политики в России: от выравнивания к «умной специализации» [Текст] / С.П. Земцов, В.А. Барина // Вопросы экономики. – 2016. – № 10. – С. 65-81.

66. Земцов, С.П. Малый бизнес в регионах России: драйверы роста и мультипликативные эффекты [Текст] / С.П. Земцов, В.А. Барина, Р.И. Семёнова // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 85-104.

67. Зубаревич, Н.В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики [Электронный ресурс] / Н.В. Зубаревич // Мир новой экономики. – 2017. – № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossiyskogo-prostranstva-bariery-i-vozmozhnosti-regionalnoy-politiki> (дата обращения: 28.01.2026).

68. Зубаревич, Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация [Текст] / Н.В. Зубаревич. – М. : Независимый институт социальной политики, 2010. – 160 с.

69. Иванов, Н.П. Социальный контекст инновационного развития [Текст] / Н.П. Иванов // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 5. – С. 17-30.

70. Измайлова, Л.Н. Проблемы и направления совершенствования анализа и оценки эффективности работы органов местного самоуправления [Текст] / Л.Н. Измайлова, Т.А. Степанова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 2. – С. 20-34.

71. Инициативное бюджетирование [Электронный ресурс] // НИФИ. – Режим доступа: <https://www.nifi.ru/ru/iniitsiativnoe-byudzhetrovanie> (дата обращения: 20.04.2026).

72. Инициативное бюджетирование в Чернянском районе: реализация проектов в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admchern.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

73. Инвестиционный паспорт муниципального образования «Вейделевский район» Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

74. Инвестиционный паспорт Чернянского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://admchern.gosuslugi.ru/netcat_files/322/3455/Investitsionnyy_pasport_Chernyanskogo_rayona_na_2024_2027_gg.pdf (дата обращения: 17.04.2026).

75. Индикаторы инновационной деятельности: 2024 [Текст] : статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др. – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 260 с.

76. Информация о социально-экономическом развитии Вейделевского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/296/4237/INFORMATsIYa_2023_god_na_sayt.pdf (дата обращения: 17.04.2026).

77. Итоги конкурса «Молодые предприниматели России – 2023» [Электронный ресурс] / Росмолодёжь.Бизнес. – Режим доступа: <https://rosmolbusiness.ru/events/konkurs-mp-2023> (дата обращения: 15.04.2026).

78. Итоги Олимпиады Клубового движения НТИ (НТО) сезона 2023/2024 [Электронный ресурс] // Клубовое движение НТИ. – Режим доступа: <https://nti-contest.ru/season2023-2024> (дата обращения: 15.04.2026).

79. Кизиль, Е.В. Стратегическое планирование использования потенциала развития региональных социально-экономических систем [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.В. Кизиль. – Санкт-Петербург, 2017. – 464 с.

80. Кириллова, Е.А. Трансформация модели тройной спирали в условиях формирования инновационных экосистем в промышленности [Текст] / Е.А. Кириллова, М.И. Дли, Т.В. Какатунова, В.А. Елифанов // ДИСКУССИЯ. – 2022. – Т. 110, № 1. – С. 16-32.

81. Кичатинова, Е.Л. Концепция «четверной спирали» и инновационное развитие регионов [Текст] / Е.Л. Кичатинова, И.В. Олейников // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. – 2019. – Т. 29. – С. 53-62.

82. Кидяев, В.Б. Стратегия развития территориального общественного самоуправления в Российской Федерации до 2030 года [Текст] / В.Б. Кидяев, Е.Б. Шулепов, И.В. Бабичев [и др.] // Местное право. – 2021. – № 2. – С. 15-62.

83. Клейнер, Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер. – Режим доступа: <http://refleader.ru/jgeotrqsotrotr.html> (дата обращения: 20.04.2026).

84. Кожевников, О.А. К вопросу о роли местного самоуправления в научно-технологическом развитии России: нормативно-правовые аспекты [Текст] / О.А. Кожевников, А.Н. Мочалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция. – 2023. – № 1. – С. 89-101.

85. Кранзеева, Е.А. Влияние социальных инициатив населения на инновационное развитие регионов [Текст] / Е.А. Кранзеева, Е.В. Головацкий, А.В. Орлова [и др.] // Научный результат. Социология и управление. – 2021. – Т. 7, № 4. – С. 140-156.

86. Краудсорсинг муниципалитет: примеры в России [Электронный ресурс] // Ulej. – Режим доступа: <https://ulej.by/articles/kraudsorsing-primery-ispolzovaniya-v-municipalitetah-rossii> (дата обращения: 16.04.2026).

87. Краудсорсинг-проект «Новый год 2026» [Электронный ресурс] // crowd.mos.ru. – Режим доступа: <https://crowd.mos.ru/newyear2026> (дата обращения: 20.04.2026).

88. Кузнецов, Д.В. Структурные компоненты национальной инновационной системы: традиционный подход [Текст] / Д.В. Кузнецов // Транспортное дело России. – 2010. – № 11. – С. 41-44.

89. Кузнецова, О.В. Развитие муниципальной проблематики в государственной пространственной политике России [Текст] / О.В. Кузнецова // Региональные исследования. – 2022. – № 2. – С. 16-28.

90. Кузнецова, О.В. Стратегия пространственного развития России – 2030: новации и перспективные направления исследований [Текст] / О.В. Кузнецова // Вестник российской академии наук. – 2025. – № 2. – С. 12-21.

91. Куприянов, С.В. Инновационные особенности планирования развития муниципального образования [Текст] / С.В. Куприянов, Е.Д. Денисова // Управленческий учет. – 2025. – № 11-2. – С. 515-520.

92. Лапин, Н.И. Благополучие населения - цель, активность региональных сообществ - драйвер экономического роста [Текст] / Н.И. Лапин // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 222, № 2. – С. 183-205.

93. Лапин, Н.И. Гибридный транзит и потребность в «модернизации для всех» [Текст] / Н.И. Лапин // Вестник Института социологии. – 2018. – № 27. – С. 105-136.

94. Лапин, Н.И. О стратегии становления социально сильного государства и развитии гражданско-общественной культуры населения России [Текст] / Н.И. Лапин // Экономическое возрождение России. – 2020. – № 4(66). – С. 13-22.

95. Лапин, Н.И. Теория и практика инноватики [Текст] : учебник / Н.И. Лапин, В.В. Карачаровский. – 2-е изд. – М. : Издательство ЮРАЙТ, 2019. – 350 с.

96. Леденёва, М.В. Проблема оттока молодежи из регионов России в крупнейшие центры притяжения и пути ее решения [Текст] / М.В. Леденёва, Л.В. Шамрай-Курбатова, А.Н. Столярова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 10. – С. 3613-3628.

97. Лексин, В.Н. Государство и регионы : теория и практика государственного регулирования территориального развития [Текст] / В.Н. Лексин, А.Н. Швецов. – 5-е изд. – М. : URSS, 2009. – 366 с.

98. Мазиллов, Е.А. Методика оценки уровня развития региональных инновационных систем [Электронный ресурс] / Е.А. Мазиллов, В.С. Шиплюк // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-razvitiya-regionalnyh-innovatsionnyh-sistem> (дата обращения: 25.01.2026).

99. Межова, М.В. Четверная спираль и креативные индустрии: конкурентоспособность на основе творчества и знаний [Текст] / М.В. Межова, К.С. Саблин // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 11. – С. 2775-2796.

100. Мерзликин, Н.В. Граждане и эксперты о доверии институтам и политике российского государства [Текст] / Н.В. Мерзликин // Наука. Культура. Общество. – 2024. – Т. 30, № 1. – С. 22-34.

101. Мешкова, Н.В. Социальная креативность и социальный контекст: перспективы исследования [Электронный ресурс] / Н.В. Мешкова // Современная зарубежная психология. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 100-108. – Режим доступа: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2023120111> (дата обращения: 20.04.2026).

102. Мониторинг лучших муниципальных практик «Смартека» – раздел «Молодёжные инициативы» [Электронный ресурс] / АСИ. – Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/youth> (дата обращения: 15.04.2026).

103. Мониторинг региональной инновационной инфраструктуры для молодёжи (2023 г.) [Электронный ресурс] / АСИ. – Режим доступа: https://asi.ru/reports/youth_innovation_2023 (дата обращения: 15.04.2026).

104. Муниципальная статистика [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: https://11.rosstat.gov.ru/municipal_statistics (дата обращения: 17.01.2026).

105. Мухитдинов, Р.Д. Страновые особенности формирования национальной инновационной системы [Текст] / Р.Д. Мухитдинов // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 401-412.

106. Нарышкин, С.Е. Роль муниципального звена в инновационном обновлении Российской экономики [Текст] / С.Е. Нарышкин // Экономика региона. – 2008. – № 2. – С. 101-110.

107. Наука – Российская наука: взгляд изнутри [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/our/news/science/173730621.html> (дата обращения: 20.04.2026).

108. Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 20.04.2026).

109. Наумова, Е.А. Региональные аспекты применения модели «тройной спирали» как фактор развития инновационной экономики [Текст] / Е.А. Наумова, Е.В. Соколова // Путеводитель предпринимателя. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 45-51.

110. Никитская, Е.Ф. Формирование инновационной системы на муниципальном уровне [Текст] / Е.Ф. Никитская, Т.П. Ослопова // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 37.

111. Никовская, Л.И. Институциональное развитие межсекторного партнерства в России [Текст] / Л.И. Никовская, В.Н. Якимец // Полис. Политические исследования. – 2016. – № 5. – С. 37-48.

112. Никовская, Л.И. Публичная политика и гражданское общество (санкт-петербургский кейс) [Текст] / Л.И. Никовская, В.Н. Якимец // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. – 2018. – Т. 14, № 1. – С. 57-67.

113. Никоноров, В.М. Подходы к оценке эффективности муниципального управления [Текст] / В.М. Никоноров, Н.Ю. Шагова // Экономические исследования и разработки. – 2019. – № 7. – С. 8-10.

114. Никонорова, А.В. Создание инновационной экосистемы и повышение качества жизни в регионе [Текст] / А.В. Никонорова // Вестник университета. – 2018. – № 10. – С. 49-53.

115. НИУ ВШЭ, ИСИЭЗ. Индикаторы инновационной деятельности: 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

116. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] / Д. Норт ; пер. с англ. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

117. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области» [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 25.12.2023 № 750-пп (ред. от 13.04.2026). – Режим доступа: <https://base.garant.ru/> (дата обращения: 01.03.2026).

118. Олейник, А.Н. Институциональная экономика [Текст] : учебное пособие / А.Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 416 с.

119. Оптнер, С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности [Текст] / С.Л. Оптнер ; пер. с англ. – 3-е изд., стер. – М. : Концепт, 2006. – 205 с.

120. Отчёт о выполнении плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Алексеевского муниципального округа на период до 2025 года за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

121. Отчёт об исполнении районного бюджета муниципального района «Вейделевский район» за 2023 год [Электронный ресурс] : решение Муниципального совета Вейделевского района от 26 апреля 2024 г. № 1. – Режим доступа: <https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

122. Отчёт об исполнении Чернянского районного бюджета за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chernyanskijrajon-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

123. Отчёт о реализации проекта «Твой Ход» за 2023 год [Электронный ресурс] / АНО «Твой Ход». – Режим доступа: <https://tvoyhod.online/report-2023> (дата обращения: 15.04.2026).

124. Отчет о реализации Стратегии социально-экономического развития Алексеевского городского округа на период до 2025 года за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru/netcat_files/41/297/Otchet_o_realizatsii_Strategii_za_2023_god.docx (дата обращения: 17.04.2026).

125. Официальный сайт администрации Алексеевского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 20.04.2026).

126. Официальный сайт администрации Вейделевского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

127. Официальный сайт администрации Чернянского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admchern.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

128. Официальный сайт администрации Чернянского района. Информация о развитии малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chernyanskijrajon-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

129. Официальный сайт Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belg-gov.ru/doc/63392> (дата обращения: 20.04.2026).

130. Пилипенко, Н.Г. Опыт инициативного бюджетирования как форма взаимодействия органов местного самоуправления с населением [Текст] / Н.Г. Пилипенко, Е.Ю. Иванова, Е.А. Колесниченко // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2022. – № 4. – С. 91-108.

131. Погребцова, Е.А. Методика оценки эффективности муниципального управления как основа устойчивого развития сельских

территорий [Текст] / Е.А. Погребцова // Научный результат. Сер. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 108-118.

132. Подведены итоги сезона 2024 года Всероссийского урбанистического хакатона «Города» [Электронный ресурс] // Snob.ru. – Режим доступа: <https://snob.ru/news/podvedeny-itogi-sezona-2024-goda-vserossiiskogo-urbanisticheskogo-khakatona-goroda/> (дата обращения: 17.04.2026).

133. Половникова, К.Г. Повышение конкурентоспособности Белгородской области за счет инноваций в экономике [Текст] / К.Г. Половникова, Е.Д. Пупынина // Молодежь и научно-технический прогресс : Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых, Старый оскол, 10 апреля 2014 года. Том 2. – Старый оскол : ООО «Ассистент плюс», 2014. – С. 370-373.

134. Полтерович, В. Федеральное агентство развития: оно необходимо для разработки и реализации успешных стратегий [Текст] / В. Полтерович // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 3. – С. 35-41.

135. Полтерович, В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы [Текст] / В.М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, № 2. – С. 3-20.

136. Поляк, Ю.Е. К истории инновационных поселений [Текст] / Ю.Е. Поляк, М.В. Глазырин // Инновации РАН – 2008, Нижний Новгород, 10–12 ноября 2008 года. – Нижний Новгород : Институт прикладной физики Российской академии наук, 2008. – С. 28-29.

137. Попов, Е.В. Сущность и типология социальных инноваций [Электронный ресурс] / Е.В. Попов, Ж.К. Омонов // Инновации. – 2016. – № 1 (207). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-tipologiya-sotsialnyh-innovatsiy> (дата обращения: 30.01.2026).

138. Поярков, С.Ю. Адаптивный конституционализм в условиях миграционной трансформации: вызовы национальной идентичности и институциональные стратегии адаптации [Текст] / С.Ю. Поярков // Юридические исследования. – 2025. – № 10. – С. 24-40.

139. Поярков, С.Ю. Адаптивный конституционализм: концептуальные основания и институциональные механизмы в условиях политико-правовой турбулентности [Электронный ресурс] / С.Ю. Поярков // Административное и муниципальное право. – 2025. – № 3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnyy-konstitutsionalizm-kontseptualnye-osnovaniya-i-institutsionalnye-mehanizmy-v-usloviyah-politiko-pravovoy-turbulentnosti> (дата обращения: 01.02.2026).

140. Программа инициативного бюджетирования Алексеевского муниципального округа: реализация проектов в 2025 году [Электронный ресурс] // Лента новостей Белгорода. – 2025. – 30 июня. – Режим доступа: <https://news-belgorod.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

141. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.undp.org/> (дата обращения: 08.09.2025).

142. Публичный доклад Федерального агентства по делам молодёжи за 2023 год [Электронный ресурс] / Росмолодёжь. – М., 2024. – Режим доступа: <https://fadm.gov.ru/activity/reports/2023> (дата обращения: 15.04.2026).

143. Пользовательские инновации побуждают к пересмотру классической модели инновационного развития [Электронный ресурс] // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/192746433.html> (дата обращения: 20.04.2026).

144. Работа с обращениями граждан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cdn.dom.gosuslugi.ru/webhelp/ogzhn/topics/statistics/messages.html> (дата обращения: 17.04.2026).

145. Ратай, Т.В. Источники финансирования российской науки: бизнес наращивает инвестиции [Электронный ресурс] / Т.В. Ратай // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/> (дата обращения: 12.11.2025).

146. Рац, А.А. Место регионов и муниципалитетов в национальной инновационной системе России [Текст] / А.А. Рац // Федерализм. – 2011. – № 3. – С. 59-66.

147. Решение о бюджете Алексеевского городского округа на 2023 год и плановый период 2024–2025 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alekseevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

148. Решение о бюджете муниципального района «Вейделевский район» Белгородской области на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов [Электронный ресурс] : решение пятьдесят шестого заседания Муниципального совета от 23 декабря 2022 г. № 1. – Режим доступа: <https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

149. Решение о бюджете Вейделевского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/115/3041/PredResh_2023_03_04_Veydelevka_.pdf (дата обращения: 17.04.2026).

150. Решение Муниципального совета Чернянского района от 18 июня 2025 г. № 198 «Об исполнении плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Чернянского района до 2025 г. ...» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admchern.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

151. Решение Муниципального совета Чернянского района от 27 марта 2013 г. № 599 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития муниципального района «Чернянский район» Белгородской области до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chernyanskijrajon-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

152. Ромащенко, Т.Д. Социальные инновации: содержание, субъектные формы и классификация [Текст] / Т.Д. Ромащенко, А.Е. Кисова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3. – С. 25-33.

153. Рослякова, М.В. Социальные сети как инструмент вовлечения граждан в управление (на примере официальных страниц местных администраций городов ЦФО) [Текст] / М.В. Рослякова // Социодинамика. – 2023. – № 7. – С. 1-18.

154. Российская молодежь: сложный объект исследования и ключевой субъект конструирования будущего [Электронный ресурс] // Социодиггер. – Режим доступа: <https://sociodigger.ru/articles/articles-page/rossiiskaja-molodezh-slozhnyi-obekt-issledovaniya-i-kljuchevoi-subekt-konstruirovaniya-budushchego> (дата обращения: 20.04.2026).

155. Росстат. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по субъектам Российской Федерации за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

156. Росстат. Численность занятых в экономике по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

157. Саати, Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Текст] / Т.Л. Саати ; пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.

158. Савинская, О.Б. Концептуальные представления о стратегиях смешивания методов (mixed methods research): этапы развития и современные дискуссии [Текст] / О.Б. Савинская, А.Г. Истомина, Т.Ю. Ларкина, К.Д. Круглова // Социологические исследования. – 2016. – № 8. – С. 21-29.

159. Садовский, В.Н. Основания общей теории систем [Текст] / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 276 с.

160. Сапрыка, В.А. Технология краудсорсинга в системе управления ресурсами региона [Электронный ресурс] / В.А. Сапрыка, Т.В. Счастливленко // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14661> (дата обращения: 16.04.2026).

161. Сводные данные сети технопарков «Кванториум» за 2023/2024 учебный год [Электронный ресурс] / Министерство просвещения РФ, Фонд новых форм развития образования. – Режим доступа: <https://quantorium.ru/results> (дата обращения: 15.04.2026).

162. Селиверстов, Ю.И. Модель муниципальной инновационной медиации: разработка институциональных положений и процедурных механизмов [Текст] / Ю.И. Селиверстов, **Е.Д. Денисова** // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2025. – № 12 (24). – С. 115-124.

163. Селиверстов, Ю.И. Экономические механизмы стимулирования инновационной активности на муниципальном уровне [Текст] / Ю.И. Селиверстов, **Е.Д. Денисова** // Вопросы региональной экономики. – 2026. – № 2. – С. 43-56.

164. Селиверстов, Ю.И. Модель формирования инновационной экосистемы региона [Текст] / Ю.И. Селиверстов, М.В. Люлюченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 10-1. – С. 101-106.

165. Сергиенко, Н.С. Внедрение инициативного бюджетирования в российских регионах [Текст] / Н.С. Сергиенко // Инновационное развитие территорий: государство, бизнес, общество : сборник трудов V Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 22 декабря 2015 года / Научные редакторы: О.С. Нагорная, А.В. Молодчик. – Челябинск : ООО «Полиграф-мастер», 2015. – С. 93-99.

166. Сеть живых лабораторий Томска [Электронный ресурс] // Томский государственный университет. – Режим доступа: <https://tsu.ru> (дата обращения: 02.02.2026).

167. Системный подход в современной науке : (К 100-летию Людвиг фон Берталанфи) [Текст] / Отв. ред.: И.К. Лисеев, В.Н. Садовский. – М. : Прогресс-Традиция, 2004. – 561 с.

168. Смарттека [Электронный ресурс] / Агентство стратегических инициатив. – Режим доступа: <https://smarteka.com/> (дата обращения: 06.03.2026).

169. Сообщить о неисправности или вызвать мастера: как работает единый диспетчерский центр [Электронный ресурс] // Официальный сайт мэра Москвы. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/news/item/133696073/> (дата обращения: 17.04.2026).

170. Социокультурные и социальноэкономические факторы развития инновационных систем в регионах [Текст] : сб. докладов участников XIV Всерос. науч.-практ. конф. по программе «Проблемы социокультурной эволюции России и ее регионов» (15–17 октября 2018 г., Тула) / Сост. и общ. ред. Н.И. Лапин, В.И. Мосин. – Тула : Тул. гос. пед. ун-т им. Л.Н. Толстого, 2018. – 419 с.

171. Стратегия развития территориального общественного самоуправления в Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс] : принята на заседании Общенационального собрания территориального общественного самоуправления в Общественной палате Российской Федерации 13 мая 2021 года. – Режим доступа: <https://xn----7sbbfe3aqccqr5byne.xn--p1ai/> (дата обращения: 16.04.2026).

172. Стратегия социально-экономического развития Алексеевского муниципального округа на период до 2033 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alekseevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

173. Стратегия социально-экономического развития Вейделевского района до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vejdelevskij-r31.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/292/3546/Strategiya_sotsial_no_ekonomicheskogo_razvitiya_Veydelevskogo_rayona_do_2030_g..pdf (дата обращения: 17.04.2026).

174. Стратегия социально-экономического развития Чернянского района до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://admchern.gosuslugi.ru/netcat_files/332/2976/279_O_vnes_izm_v_599_Strategiya_do_30_g._compressed.pdf (дата обращения: 17.04.2026).

175. Удальцова, Н.Л. Особенности становления и развития инновационной системы России в контексте "тройной спирали" [Электронный ресурс] / Н.Л. Удальцова, Д.А. Крутских // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – № 1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-i-razvitiya-innovatsionnoy-sistemy-rossii-v-kontekste-troynoy-spirali> (дата обращения: 24.01.2026).

176. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем [Текст] / А.И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.

177. Условия и способы повышения активности молодежи как субъекта инноваций и устойчивого развития регионов [Текст] : сборник докладов / статей участников XV Всероссийской научно-практической конференции в рамках инициативной программы «Проблемы социокультурной эволюции России и ее регионов», Санкт-Петербург, 09–11 октября 2019 года. – СПб. : ООО «Реноме», 2019. – 648 с.

178. УФНС России по Белгородской области. Сводный отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогам и сборам за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn31/> (дата обращения: 10.04.2026).

179. Форма N 1 «Сведения о прибытии и выбытии» [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области (Белгородстат). – Режим доступа: <https://31.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.04.2026).

180. Холл, А.Д. Опыт методологии для системотехники [Текст] / А.Д. Холл ; пер. с англ. – М. : Сов. радио, 1975. – 447 с.

181. Чаннов, С.Е. Муниципальное право [Текст] : учебник и практикум / С.Е. Чаннов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 302 с.

182. Черняк, Ю.И. Простота сложного [Текст] / Ю.И. Черняк. – М. : Знание, 1975. – 206 с.

183. Шикалов, Е.Н. Инициативное бюджетирование на муниципальном уровне: тенденции развития и лучшая практика [Электронный ресурс] / Е.Н. Шикалов, В.В. Гребеник // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 5. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/08ECVN522.pdf> (дата обращения: 02.02.2026).

184. Шинкевич, А.И. Научное обоснование принятия решений в инновационной экономике [Текст] / А.И. Шинкевич, С.С. Кудрявцева. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 98 с.

185. Шомина, Е.С. Самоорганизация жителей в сельских поселениях - взгляд сквозь розовые очки [Текст] / Е.С. Шомина // Социологическая наука и социальная практика. – 2020. – Т. 8, № 2(30). – С. 114-132.

186. Шугрина, Е.С. Публичные слушания и общественные обсуждения как инструмент выявления мнения населения по вопросам городского развития [Текст] / Е.С. Шугрина // Градостроительное право. – 2019. – № 4. – С. 30-34.

187. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й.А. Шумпетер ; пер. с нем., англ. – М. : Эксмо, 2008. – 864 с.

188. Щербина, Е.Ю. Соучаствующее проектирование как инструмент развития городской среды [Текст] / Е.Ю. Щербина, Е.Р. Ключкова // Управленческое консультирование. – 2021. – № 7. – С. 68-79.

189. Ясин, Е.Г. Модернизация и общество [Текст] : докл. к VIII Междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и общественное развитие», Москва, 3–5 апреля 2007 г. / Е.Г. Ясин. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 114 с.

190. Analytic Hierarchy Process: A Complete Guide [Electronic resource] // Transparent Choice. – Режим доступа: <https://www.transparentchoice.com/analytic-hierarchy-process> (дата обращения: 20.04.2026).

191. Analytic Hierarchy Process for Project Prioritization [Electronic resource] // Project Management Institute. – Режим доступа:

<https://www.pmi.org/learning/library/analytic-hierarchy-process-prioritize-projects-6608> (дата обращения: 20.04.2026).

192. Arnstein, S.R. A Ladder of Citizen Participation [Text] / S.R. Arnstein // Journal of the American Institute of Planners. – 1969. – Vol. 35, no. 4. – P. 216-224.

193. Asheim, B. Understanding Regional Innovation Systems [Text] / B. Asheim, M. Gertler // The Oxford Handbook of Innovation. – Oxford University Press, 2004. – 329 p.

194. Asheim, B.T. Location, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway? [Text] / B.T. Asheim, A. Isaksen // European Planning Studies. – 1997. – Vol. 5, no. 3. – P. 299-330.

195. Book review: Advanced Introduction to Regional Innovation Systems: Asheim, Bjørn T., Isaksen, Arne & Trippl, Michaela. 2019. Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA. 146 pp. [Text]

196. Borkowska, K. Locating the fourth helix: rethinking the role of civil society in developing smart learning cities [Text] / K. Borkowska, M. Osborne // International Review of Education. – 2018. – Vol. 64. – P. 355-372.

197. Carayannis, E.G. "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem [Text] / E.G. Carayannis, D.F.J. Campbell // International Journal of Technology Management. – 2009. – Vol. 46, no. 3/4. – P. 201-234.

198. Carayannis, E.G. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? [Electronic resource] / E.G. Carayannis, D.F.J. Campbell // International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. – 2010. – Vol. 1(1). – P. 41-69. – Режим доступа: <https://www.igi-global.com/article/triple-helix-quadruple-helix-quintuple/47012> (дата обращения: 25.01.2024).

199. Cooke, P. Regional innovation systems clusters and the knowledge economy [Text] / P. Cooke // Industrial and Corporate Change. – 2001. – No. 10 (4). – P. 945-974.

200. Cooke, P. Regional innovation systems: competitive regulation in the new Europe [Text] / P. Cooke // *GeoForum*. – 1992. – Vol. 23. – P. 365-382.
201. **Denisova, E.** Methodological Aspects of the Sustainability of the Socio-Economic System as an Integral Indicator of Regional Development [Text] / **E. Denisova, S. Kupriyanov** // *Advances in Economics, Business and Management Research: International Scientific Conference «Far East Con»*. – 2020. – Vol. 128. – P. 916-923.
202. Etzkowitz, H. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations [Text] / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // *Research Policy*. – 2000. – Vol. 29, no. 2. – P. 109-123.
203. Etzkowitz, H. The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development [Electronic resource] / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // *EASST Review*. – 1995. – Vol. 14(1). – P. 14-19. – Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=2480085> (дата обращения: 25.01.2024).
204. Flyvbjerg, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research [Text] / B. Flyvbjerg // *Qualitative Inquiry*. – 2006. – Vol. 12, no. 2. – P. 219-245.
205. Freeman, C. The 'National System of Innovation' in historical perspective [Text] / C. Freeman // *Camb. J. Econ.* – 1995. – Vol. 19. – P. 5-24.
206. Fursov, K. Make it work!—a study of user innovation in Russia [Text] / K. Fursov, T.W. Thurner // *Science and Public Policy*. – 2017. – Vol. 44, no. 3. – P. 392-402.
207. Hayek, F.A. The Use of Knowledge in Society [Text] / F.A. Hayek // *The American Economic Review*. – 1945. – Vol. 35, no. 4. – P. 519-530.
208. Isaksen, A. Path development in different regional innovation systems: A conceptual analysis [Text] / A. Isaksen, M. Trippl // *Innovation drivers and regional innovation strategies*. – Routledge, 2016. – P. 66-84.
209. Lundvall, B.A. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national systems of innovation [Text] / B.A. Lundvall // *The*

Learning Economy and the Economics of Hope / Ed. by B.A. Lundvall. – London, New York, NY : Anthem Press, 2016. – P. 61.

210. Lundvall, B.A. National innovation systems – analytical concept and development tool [Text] / B.A. Lundvall // Industry and Innovation. – 2007. – Vol. 14, no. 1. – P. 95-119.

211. Nelson, R.R. Science, economic growth, and public policy [Text] / R.R. Nelson, P.M. Romer // Challenge. – 1996. – Vol. 39, no. 1. – P. 9-21.

212. OECD. Government at a Glance 2025 [Text]. – Paris : OECD Publishing, 2025. – 240 p.

213. Polterovich, Victor. Институциональные ловушки и экономические реформы [Text] / Victor Polterovich // Economics and Mathematical Methods. – 1999. – Vol. 35, No. 2. – P. 1-37.

214. Ratz, A.A. Location of regions and municipalities in the national innovation system in Russia [Text] / A.A. Ratz // Федерализм. – 2011. – No. 3(63). – P. 59-66.

215. Von Hippel, E. User Innovation [Text] / E. Von Hippel // The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management / Eds. M. Augier, D.J. Teece. – London : Palgrave Macmillan, 2018.

216. Volchik, V.V. Evolution of the Russian innovation system: Narratives and the impact on economic growth [Text] / V.V. Volchik, E.V. Maslyukova, S.A. Panteeva // Journal of New Economy. – 2022. – Vol. 23, no. 4. – P. 6-25.

217. Yin, R.K. Case Study Research: Design and Methods [Text] / R.K. Yin. – 5th ed. – Los Angeles : SAGE, 2014. – 282 p.

218. Zemtsov, S. An assessment of regional innovation system efficiency in Russia: The application of the DEA approach [Text] / S. Zemtsov, M. Kotsemir // Scientometrics. – 2019. – Vol. 120, no. 2. – P. 375-404.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- АО - автономный округ;
- АПК - агропромышленный комплекс;
- БК РФ - Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- ВВП - валовой внутренний продукт;
- ВРП - валовой региональный продукт;
- ГИИ - глобальные инновационные индексы;
- ГИС - географическая информационная система;
- ГО - городской округ;
- ЖКХ - жилищно-коммунальное хозяйство;
- ИБ - инициативное бюджетирование;
- ИИ - искусственный интеллект;
- ИМП - интегральный индекс медиационного потенциала;
- ИП - индивидуальный предприниматель;
- ИТ (IT) - информационные технологии;
- KPI - ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators);
- МАИ - метод анализа иерархий;
- МО - муниципальное образование;
- МПРГ - межведомственная проектная рабочая группа;
- МСП - малые и средние предприятия (субъекты малого и среднего предпринимательства);
- МСУ - местное самоуправление;
- МФМО - медиационная (инновационная медиационная) функция муниципального образования;
- МФС - принцип многоуровневой функциональной сопряжённости;
- НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- НИС - национальная инновационная система;
- НИФИ - Научно-исследовательский финансовый институт (Минфина России);

НКО - некоммерческая организация;
НППД - Единая национальная платформа пространственных данных;
ОМСУ - органы местного самоуправления;
ОЭСР - Организация экономического сотрудничества и развития;
ПЗЗ - правила землепользования и застройки;
ПКМИ - Проектная команда (штаб) муниципальных инноваций;
ПКРТ - Проектная команда развития территории;
ПРООН - Программа развития Организации Объединённых Наций;
РИС - региональная инновационная система;
Росстат - Федеральная служба государственной статистики;
РФ - Российская Федерация;
СТИБ - студенческое инициативное бюджетирование;
СЭР - социально-экономическое развитие;
ТОС - территориальное общественное самоуправление;
ФЗ - федеральный закон;
ФЗП - федеральная целевая программа;
ЦФО - Центральный федеральный округ;
ШкиБ - школьное инициативное бюджетирование;
AI - artificial intelligence (искусственный интеллект);

СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА

Список рисунков

- Рисунок 1.1.1 – Уровень инновационной активности организаций, по субъектам Российской Федерации, 2022-2024 гг.;
- Рисунок 1.1.2 – Модель «Тройная спираль» отношений между университетами, промышленностью и правительством;
- Рисунок 1.1.3 – Наложение коммуникаций и ожиданий на сетевом уровне определяет необходимость перестройки институциональных механизмов;
- Рисунок 1.1.4 – Структура внутренних затрат на исследования и разработки в России по источникам финансирования: 2024 год (%);
- Рисунок 1.1.5 – Модель «четверной спирали» во взаимодействии акторов инновационного процесса;
- Рисунок 1.1.6 – Динамика показателей софинансирования проектов инициативного бюджетирования в 2015-2023 годах, млн рублей;
- Рисунок 1.2.1 – Традиционная иерархическая модель управления инновационным развитием;
- Рисунок 1.2.2 – Муниципалитет как адаптивное звено и платформа в региональной инновационной системе;
- Рисунок 1.2.3 – Функциональная структура медиационной деятельности муниципального образования;
- Рисунок 1.3.1 – Архитектура трёхконтурного механизма динамического согласования инновационных потоков между региональным и муниципальным уровнями;
- Рисунок 2.1.1 – Логическая цепь исследования;
- Рисунок 2.2.1 – Этапы перехода МО от исполнителя к активному координатору;
- Рисунок 2.2.2 – Цикл инновационного муниципального развития;
- Рисунок 3.2.1 – Схема организационной модели Проектной команды муниципальных инноваций (ПКМИ);

Рисунок 3.3.1 – Численность населения городов и количество подписчиков официальных страниц местных администраций (чел.);

Рисунок 3.3.2 – Модель взаимодействия императивных и адаптивных элементов в процессе создания комфортной городской среды.

Список таблиц

Таблица 1.1.1 – Основные этапы развития теории инновационных систем: от институционального ландшафта к сетевому взаимодействию акторов;

Таблица 1.1.2 – Показатели реализации региональных и муниципальных практик инициативного бюджетирования в 2023 году;

Таблица 1.2.1 – Сравнительная характеристика традиционной и формирующейся роли муниципальных образований в инновационной системе;

Таблица 1.3.1 – Структура и функции уровней в инновационном механизме развития;

Таблица 2.1.1 – Сравнительный анализ существующих методик оценки с позиции измерения медиационной функции в инновационном развитии;

Таблица 2.1.2 – Инструментальное обеспечение методов исследования;

Таблица 2.1.3 – Авторская система индикаторов для оценки медиационного потенциала муниципалитетов;

Таблица 2.1.4 – Сводная таблица методов нормирования;

Таблица 2.1.5 – Типология МО по значению ИМП;

Таблица 2.2.1 – Методы выявления и структурирования локальных инновационных инициатив;

Таблица 2.2.2 – Система критериев для приоритизации муниципальных инновационных проектов;

Таблица 2.3.1 – Структурные изменения в ИБ;

Таблица 2.3.2 – Характеристика лучших практик инициативного бюджетирования в субъектах РФ, демонстрирующих потенциал для инновационного развития;

Таблица 3.1.1 – Ключевые социально-экономические и институциональные характеристики исследуемых муниципальных образований Белгородской области;

Таблица 3.1.2 – Обоснование эталонов для нормирования количественных показателей;

Таблица 3.1.3 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Качество нормативной базы» (И1);

Таблица 3.1.4 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Наличие координационной структуры» (И2);

Таблица 3.1.5 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Прозрачность инновационной повестки» (И3);

Таблица 3.1.6 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Интенсивность многосторонних коммуникаций» (П1);

Таблица 3.1.7 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Инклюзивность процессов» (П2);

Таблица 3.1.8 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Активность инициативного бюджетирования» (П3);

Таблица 3.1.9 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Вовлечённость в краудсорсинг» (П4);

Таблица 3.1.10 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Связность проектов со стратегией» (П5);

Таблица 3.1.11 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Локальная инновационная активность» (Р1);

Таблица 3.1.12 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Рост пользовательских инноваций» (Р2);

Таблица 3.1.13 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Уровень институционального доверия» (Р3);

Таблица 3.1.14 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Динамика социального капитала» (Р4);

Таблица 3.1.15 – Детальный расчёт и нормирование показателя «Миграционная привлекательность молодёжи» (P5);

Таблица 3.1.16 – Расчёт агрегированных оценок по блокам ИМП;

Таблица 3.1.17 – Расчёт интегрального индекса медиационного потенциала (ИМП);

Таблица 3.1.18 – Типология исследуемых муниципальных образований по значению ИМП;

Таблица 3.2.1 – Эволюция институтов соучастия в муниципальном планировании;

Таблица 3.2.2 – Сравнение традиционной и предлагаемой процедуры;

Таблица 3.2.3 – Дорожная карта внедрения организационно-нормативных условий;

Таблица 3.3.1 – Базовые показатели социально-экономического развития Белгородской области (2023 г.);

Таблица 3.3.2 – Расчёт прогнозного роста инновационно-активных МСП;

Таблица 3.3.3 – Расчёт эффекта от роста оборота инновационных МСП;

Таблица 3.3.4 – Расчёт эффекта от роста внебюджетных инвестиций в инновации;

Таблица 3.3.5 – Расчёт прямого эффекта занятости;

Таблица 3.3.6 – Суммарный прогнозный социально-экономический эффект (базовый сценарий), млн руб./год;

Таблица 3.3.7 – Суммарный прогнозный социально-экономический эффект (пессимистический сценарий), млн руб./год;

Таблица 3.3.8 – Дорожная карта трансформации муниципального округа: от «Изолированной системы» к «Активному медиатору».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица А.1 - Сводная таблица определений понятия «система»
отечественных и зарубежных исследователей^[4]

Автор	Определение
1	2
Большая советская энциклопедия	Система – это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе ^[5]
И. Кант	Система – это единство разнообразных элементов, которые объединены общим качеством, образующим множество, рассматриваемое как единство, «тотальность» ^[6]
Р.Л. Акофф	Система ₁ – это сеть взаимосвязанных элементов любого типа, концепций, объектов, людей. Система ₂ – это любая сущность, концептуальную или физическую, которая состоит из взаимосвязанных частей ^[7]
Л. фон Берталанфи	Система – комплекс элементов, находящихся во взаимодействии ^[8]
С. Оптнер	Система – это средство, с помощью которого выполняется процесс решения проблемы ^[9]
А. Холл	Система представляет собой множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами ^[10]
А.И. Уёмов	Система, в математическом смысле, система представляет собой квазиустойчивую совокупность элементов и связей между ними или, иначе, некоторое число взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих свойствами, не сводящимися к сумме свойств отдельных элементов или подсистем ^[11]
В.Н. Садовский	Система есть устройство, которое принимает один или более входов и генерирует один или более выходов ^[12]
Ю.И. Черняк	Система есть способ решения проблемы, при этом системное мышление – это способность находить простое в сложном ^[13]
В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин	Система, являясь объектом, вещью и знанием, в то же время выступает чем-то сложным, взаимосвязанным, находящемся в самодвижении ^[14]

⁴ Кизиль, Е.В. Стратегическое планирование использования потенциала развития региональных социально-экономических систем [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.В. Кизиль. – СПб., 2017. – 464 с.

⁵ Большая советская энциклопедия [В 30 т.] [Текст] / Гл. ред. А.М. Прохоров. — 1970. — 640 с.

⁶ Управление социальными и экономическими системами: учебное пособие для магистрантов / авт.-сост.: С. В. Кирпич, Н. Г. Синяк, Е. В. Мещерякова, И. П. Деревяго, А. С. Столбунова и др. / Под ред. С. В. Кирпича. – Минск: БГТУ, 2012. – 193 с.

⁷ Акофф, Р.Л. О целеустремленных системах [Текст] / Р.Л. Акофф, Ф. Эмери ; пер. с англ. Г.Б. Рубальского ; под ред. и с предисл. И.А. Ушакова. – 2-е изд., доп. – М. : URSS, 2008. – 269 с.

⁸ Системный подход в современной науке [Текст] : (к 100-летию Людвиг фон Берталанфи) : сб. ст. / отв. ред.: И.К. Лисеев, В.Н. Садовский. – М. : Прогресс-Традиция, 2004. – 561 с.

⁹ Оптнер, С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности [Текст] / С.Л. Оптнер ; пер. с англ. и вступ. ст. С.П. Никанорова. – 3-е изд., стер. – М. : Концепт, 2006. – 205 с.

¹⁰ Холл, А.Д. Опыт методологии для системотехники [Текст] / А.Д. Холл ; пер. с англ. Г.Н. Поварова и И.В. Соловьева ; под ред. и с предисл. Г.Н. Поварова. – М. : Сов. радио, 1975. – 447 с.

¹¹ Уёмов, А.И. Системный подход и общая теория систем [Текст] / А.И. Уёмов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.

¹² Садовский, В.Н. Основания общей теории систем [Текст] : логико-методологический анализ / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 276 с.

¹³ Черняк, Ю.И. Простота сложного [Текст] / Ю.И. Черняк. – М. : Знание, 1975. – 206 с.

¹⁴ Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Прикладная информатика» (по областям) и другим компьютер. специальностям / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 367 с.

Автор	Определение
1	2
Г.Б. Клейнер	Под системой понимается относительно обособленная и относительно устойчивая в пространстве и времени часть окружающего мира (рассматриваемого как системно-содержащее пространство), характеризующаяся внешней целостностью и внутренним многообразием ^[15]

¹⁵Клейнер, Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://refleader.ru/jgeotrqaetrotr.html> (дата обращения: 02.04.2024).

Приложение Б

Таблица Б.1 - Уровень инновационной активности организаций) по субъектам Российской Федерации, % [108]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022 ³⁾	2023 ³⁾	2024 ³⁾
								по критериям 3-й редакции Руководства Осло	по критериям 4-й редакции Руководства Осло							
Российская Федерация	9,5	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3	8,4	8,5	14,6	12,8	9,1	10,8	11,9	11,0	11,3	12,5
Центральный федеральный округ	8,6	10,2	10,9	10,7	10,9	10,9	10,3	9,9	18,5	16,2	10,8	12,5	12,6	11,0	12,0	13,9
Белгородская область	10,9	12,2	9,2	9,6	11,5	12,7	14,1	14,8	19,8	18,2	15,1	18,0	17,0	15,1	15,4	17,9
Брянская область	8,8	9,6	8,9	7,8	8,2	7,7	6,8	6,2	9,5	8,2	10,1	10,9	13,5	12,1	10,5	9,9
Владимирская область	9,5	10,8	12,8	10,7	12,6	11,2	10,4	9,0	15,3	13,0	10,5	12,6	11,7	9,9	12,4	13,7
Воронежская область	8,6	9,2	9,0	10,0	10,3	11,0	11,6	11,7	18,6	17,1	13,4	15,9	12,6	10,4	10,7	12,4
Ивановская область	5,8	5,1	8,5	8,4	6,3	4,4	3,2	4,2	9,0	8,1	10,0	16,2	14,9	13,8	13,2	12,0
Калужская область	8,3	7,9	10,6	10,9	9,7	10,9	8,5	9,0	17,5	16,6	11,5	12,1	12,4	12,0	13,4	13,2
Костромская область	8,5	9,1	6,0	7,0	6,0	8,2	8,6	2,8	6,5	5,8	4,6	5,6	4,6	5,2	5,7	5,8
Курская область	7,1	13,7	13,0	10,7	9,9	7,3	6,5	5,0	10,6	8,9	5,4	7,6	6,8	7,3	8,2	9,8
Липецкая область	8,9	10,0	14,1	17,5	18,6	20,0	19,2	18,5	29,1	23,6	11,1	11,5	13,7	12,1	11,9	10,5
Московская область	6,7	8,1	8,5	8,4	8,7	8,0	8,5	8,9	18,8	14,1	8,6	10,8	11,7	10,8	11,5	14,4
Орловская область	11,5	10,7	10,1	8,4	8,4	9,6	7,4	6,8	11,0	8,6	10,4	13,7	15,3	13,2	13,1	13,5
Рязанская область	7,0	8,4	11,0	11,4	13,1	12,7	12,3	12,1	17,5	16,4	11,8	10,9	12,6	10,2	9,8	11,7
Смоленская область	5,5	6,6	6,7	6,6	6,6	7,3	6,9	6,5	11,7	10,8	8,4	7,1	6,5	6,4	6,3	7,3
Тамбовская область	8,2	5,9	8,5	8,8	9,1	9,6	10,6	11,0	12,3	11,0	10,2	12,5	10,7	8,5	9,1	5,6
Тверская область	5,1	7,8	9,3	9,2	8,0	7,9	7,9	8,7	16,3	15,6	12,1	12,0	11,7	10,3	10,6	12,4
Тульская область	10,5	11,0	13,1	12,9	13,4	12,9	10,9	9,2	16,9	15,4	11,7	20,2	15,4	14,5	15,4	16,6
Ярославская область	10,0	12,0	12,3	11,0	10,3	8,7	7,1	8,3	16,3	14,2	10,6	10,7	12,8	10,6	11,4	13,1
г. Москва	13,3	18,6	18,6	18,3	18,8	19,7	16,1	14,3	32,4	33,8	12,1	13,0	13,3	11,3	12,9	15,5
Северо-Западный федеральный округ	9,4	11,2	11,0	10,7	10,3	9,6	8,3	8,6	15,9	15,9	10,1	10,8	11,0	10,6	10,9	11,9
Республика Карелия	6,6	9,2	10,9	8,1	7,7	7,2	6,4	5,9	9,5	9,2	7,1	7,0	6,4	5,5	5,4	5,9
Республика Коми	7,5	6,1	7,6	8,8	8,9	5,2	4,5	3,5	8,8	10,6	7,2	8,0	8,9	10,7	10,9	8,4

Архангельская область	9,0	9,3	8,2	5,4	5,0	5,8	4,9	4,4	8,3	6,7	4,0	4,4	4,1	4,6	7,0	5,1
в том числе Ненецкий автономный округ	5,3	11,4	10,5	6,3	3,1	5,0	6,2	4,6	5,7	2,6	2,7	3,1	1,7	2,2	3,9	5,1
Архангельская область без АО	9,4	9,1	8,0	5,3	5,3	5,9	4,7	4,4	8,8	7,5	4,2	4,7	4,6	5,2	7,6	5,2
Вологодская область	7,4	9,3	7,3	7,8	5,6	5,5	6,0	5,4	8,6	8,2	11,6	12,2	8,9	9,3	9,3	9,2
Калининградская область	3,2	3,3	5,1	5,1	2,4	4,1	4,8	4,3	7,6	7,1	4,4	5,6	6,6	5,7	6,5	6,8
Ленинградская область	9,4	9,1	10,1	10,5	8,7	10,1	8,5	9,3	15,4	14,1	8,1	7,9	8,2	7,1	8,1	10,8
Мурманская область	9,7	8,5	9,0	13,5	10,2	9,4	7,2	8,2	16,2	11,6	9,6	9,4	10,0	10,3	8,8	7,9
Новгородская область	8,7	7,5	7,5	6,6	7,7	8,9	7,3	8,8	15,3	17,6	9,8	11,4	9,8	9,9	9,2	9,3
Псковская область	9,6	10,0	8,1	7,3	9,2	7,0	7,9	7,4	12,6	13,4	5,8	9,6	9,8	9,9	10,4	12,8
г. Санкт-Петербург	13,0	18,9	18,8	18,0	18,9	17,2	14,8	16,1	30,6	28,3	15,4	15,9	15,9	15,0	15,0	17,1
Южный федеральный округ	7,5	6,5	7,4	7,2	7,7	7,6	7,1	8,4	11,9	9,5	7,5	8,0	11,9	10,8	11,3	13,0
Республика Адыгея (Адыгея)	10,0	9,7	6,8	10,4	8,5	7,9	4,2	6,3	12,5	8,2	4,4	8,9	7,8	7,5	9,2	8,6
Республика Калмыкия	-	1,1	1,2	4,8	2,4	2,4	2,0	2,5	5,8	5,6	1,5	2,8	2,6	2,7	3,1	3,5
Республика Крым ²⁾					11,5	5,1	2,8	3,8	8,7	7,2	4,6	4,8	6,8	6,0	9,2	10,9
Краснодарский край	6,2	6,1	7,4	5,6	6,2	6,5	9,1	12,2	12,6	8,9	4,3	5,3	6,3	5,0	5,6	6,8
Астраханская область	12,8	5,2	5,8	9,0	12,4	12,1	9,1	7,7	11,4	10,4	7,2	5,3	7,7	6,1	6,2	17,2
Волгоградская область	8,4	7,9	7,1	8,1	6,3	6,3	4,9	4,6	10,1	8,0	4,9	7,7	8,8	8,2	7,4	9,3
Ростовская область	7,3	6,6	8,7	7,7	9,6	9,9	8,4	8,2	14,6	13,2	17,6	13,8	27,6	26,4	26,6	26,3
г. Севастополь ²⁾					4,8	-	3,3	3,2	10,6	12,6	6,0	17,6	10,2	7,8	8,2	10,7
Северо-Кавказский федеральный округ	6,2	5,2	6,4	5,9	6,5	4,7	2,9	3,2	7,5	4,4	1,7	3,5	4,6	4,0	3,6	4,9
Республика Дагестан	6,7	2,9	6,5	10,3	12,2	7,3	2,5	2,8	9,1	2,2	0,5	3,0	3,8	3,1	2,7	5,2
Республика Ингушетия	-	5,9	-	-	20,0	5,6	-	4,8	14,3	10,5	0,8	1,5	3,9	1,1	1,4	2,1
Кабардино-Балкарская Республика	8,3	9,9	9,4	9,3	6,7	2,5	2,4	3,8	11,3	10,3	3,9	7,5	5,8	3,8	2,4	3,6
Карачаево-Черкесская Республика	4,3	4,3	2,8	2,7	3,6	3,1	0,8	1,8	8,8	6,5	5,7	5,6	4,9	4,3	5,1	5,6

Продолжение таблицы Б.1

Республика Северная Осетия Алания	7,7	5,4	4,5	5,3	6,6	3,8	3,8	4,0	11,3	9,6	1,6	2,9	3,4	2,9	3,0	5,4
Чеченская Республика	0,8	0,8	-	-	0,5	1,6	0,3	0,2	0,9	0,2	0,2	1,8	1,9	2,0	1,7	2,1
Ставропольский край	7,2	5,8	8,8	8,1	8,3	6,8	4,9	5,2	9,3	7,9	5,1	5,3	6,9	6,8	7,0	7,6
Приволжский федеральный округ	12,3	12,7	11,9	11,7	11,4	10,6	9,4	9,1	14,3	13,3	11,6	15,5	16,7	15,9	16,7	17,5
Республика Башкортостан	11,1	13,5	13,1	12,3	10,4	9,1	7,3	7,4	14,0	12,4	10,3	25,1	21,2	14,8	16,4	16,8
Республика Марий Эл	7,9	8,6	10,6	8,8	7,1	8,3	5,9	7,1	10,3	8,8	11,3	9,5	12,0	11,6	16,3	14,1
Республика Мордовия	9,4	12,4	13,1	16,9	18,3	16,6	13,4	12,5	18,9	16,4	21,2	20,4	20,0	17,5	18,1	15,7
Республика Татарстан	14,9	18,1	19,1	21,0	20,5	20,5	21,3	22,2	31,7	21,5	17,4	24,9	29,0	32,0	33,6	34,1
Удмуртская Республика	11,6	15,1	13,0	10,3	10,5	10,2	7,6	6,7	9,0	8,5	10,6	12,6	14,3	13,4	11,2	11,1
Чувашская Республика	15,7	15,2	20,9	18,8	23,7	24,0	24,5	24,7	29,0	30,4	15,0	14,6	15,8	13,8	14,6	16,2
Пермский край	21,3	13,6	14,1	11,4	11,1	10,5	7,9	6,4	13,4	10,6	8,7	10,8	12,2	11,6	13,5	13,4
Кировская область	7,4	8,5	8,7	9,1	9,4	9,8	9,6	9,5	11,4	12,3	14,6	13,9	12,7	11,6	12,8	12,7
Нижегородская область	17,7	17,7	14,7	15,4	14,3	13,5	12,8	11,1	20,1	18,1	13,7	14,0	15,1	15,4	15,1	16,0
Оренбургская область	14,4	15,2	12,7	12,5	12,4	10,8	7,1	6,4	9,3	5,4	5,6	7,5	7,6	7,0	7,1	8,2
Пензенская область	9,2	11,0	11,4	15,6	17,1	14,7	20,1	20,7	24,5	20,9	13,1	17,5	15,3	14,6	13,4	15,1
Самарская область	12,1	9,8	6,3	5,4	5,8	5,0	3,9	4,3	6,1	8,3	10,2	14,9	18,2	17,9	18,8	21,8
Саратовская область	6,4	5,5	7,0	6,4	6,8	6,3	4,8	5,0	11,8	11,2	6,1	7,1	8,9	7,9	9,3	8,9
Ульяновская область	7,6	8,0	6,3	7,1	5,1	5,2	3,6	3,4	8,3	12,3	14,6	15,1	17,4	14,1	13,5	14,2
Уральский федеральный округ	11,5	11,5	10,6	9,6	8,9	7,9	8,2	8,2	15,7	14,9	9,3	10,2	11,1	9,9	9,8	10,2
Курганская область	12,4	13,1	9,2	8,3	5,5	4,2	4,6	4,6	9,2	10,7	9,8	14,1	14,4	11,8	12,4	11,7
Свердловская область	15,0	13,6	13,3	11,5	11,0	8,5	9,4	9,6	19,5	16,7	11,6	11,2	13,0	11,8	12,1	12,4
Тюменская область	9,8	9,8	8,2	8,1	8,4	8,0	9,2	7,9	12,7	12,7	6,9	8,5	8,5	7,3	6,5	6,7
в том числе: Ханты-Мансийский автономный округ Югра	7,5	8,2	6,1	6,6	5,4	5,0	6,3	5,4	8,5	7,9	5,0	7,4	6,6	6,0	5,7	5,8
Ямало-Ненецкий автономный округ	10,9	10,1	7,6	5,1	7,8	7,4	9,0	7,0	10,7	8,6	5,4	5,9	6,8	4,7	3,9	3,9
Тюменская область без АО	12,4	11,7	11,3	11,5	12,5	12,3	12,9	11,3	18,5	20,5	10,7	12,2	12,8	11,5	10,0	10,7

Продолжение таблицы Б.1

Челябинская область	9,9	10,9	11,5	9,8	8,5	9,2	7,0	8,6	17,3	16,6	10,5	11,4	13,2	12,1	12,6	14,2
Сибирский федеральный округ	8,1	9,0	8,7	9,6	9,0	8,3	7,0	7,6	12,3	9,9	7,5	9,8	9,3	9,2	9,4	10,1
Республика Алтай	6,5	22,1	18,5	19,4	10,7	10,9	6,2	6,8	8,5	6,6	5,3	3,8	5,6	5,3	4,4	3,9
Республика Тыва	13,0	6,8	4,5	3,3	1,8	4,9	2,4	1,8	1,8	2,0	5,6	9,1	4,4	3,0	8,5	6,7
Республика Хакасия	5,4	5,6	6,8	9,1	8,1	3,0	2,1	4,0	7,0	7,4	3,4	3,8	4,0	4,3	3,9	5,4
Алтайский край	8,2	11,0	10,5	11,3	11,4	12,0	12,4	12,6	16,3	15,4	12,9	19,5	17,1	14,0	14,9	16,7
Красноярский край	10,0	10,2	9,5	11,2	9,3	8,8	7,1	7,1	13,6	11,1	6,9	6,7	7,0	7,0	6,7	7,2
Иркутская область	8,7	6,5	6,9	8,7	6,4	7,9	4,8	5,3	9,6	8,7	5,4	7,1	6,4	6,9	7,7	7,8
Окончание Таблицы Б.1 Кемеровская область Кузбасс	5,9	6,4	6,1	4,6	7,0	3,9	3,2	6,2	11,7	6,3	4,4	6,3	7,8	7,1	6,8	8,4
Новосибирская область	5,5	8,2	8,6	9,9	9,7	9,4	7,6	7,5	12,8	10,2	7,9	8,0	8,8	11,0	12,2	13,3
Омская область	7,3	7,1	8,2	8,3	8,2	6,4	7,6	7,5	10,6	9,5	7,5	10,5	10,8	11,2	8,6	8,6
Томская область	18,4	15,7	11,4	14,6	13,7	12,8	12,2	14,0	19,6	17,9	14,8	24,6	17,9	15,2	16,2	16,4
Дальневосточный федеральный округ	8,6	10,4	9,8	8,5	8,5	6,9	6,2	5,9	10,5	8,9	6,0	6,9	7,7	7,4	6,4	6,5
Республика Бурятия	11,0	11,8	10,2	6,7	8,5	4,8	6,4	4,7	9,4	6,8	5,2	5,8	4,6	4,4	4,2	4,9
Республика Саха (Якутия)	7,4	8,1	6,7	7,9	8,5	7,0	7,6	7,9	11,4	8,6	3,9	8,6	14,5	12,3	8,7	6,5
Забайкальский край	6,7	4,0	2,3	2,2	5,3	6,1	4,0	2,9	6,4	5,6	3,8	4,1	4,7	3,9	3,3	4,1
Камчатский край	9,6	21,8	23,5	14,3	12,3	11,8	12,7	11,9	25,4	15,5	13,1	12,8	10,9	9,4	8,3	8,0
Приморский край	7,9	11,5	11,7	9,4	9,3	6,1	4,2	4,5	9,1	9,7	5,7	7,1	7,4	7,7	5,9	6,7
Хабаровский край	11,1	15,5	13,6	11,6	10,5	9,7	8,5	7,9	15,9	13,3	8,1	5,9	7,2	7,7	8,0	8,1
Амурская область	5,9	7,1	7,8	6,4	6,1	5,4	6,1	6,0	8,1	6,3	5,1	6,7	5,9	6,8	5,9	7,9
Магаданская область	34,3	33,6	24,6	24,6	15,1	14,3	12,2	6,6	10,8	10,3	13,3	9,4	9,1	8,6	7,5	7,1
Сахалинская область	3,1	4,3	3,7	3,4	4,1	2,6	3,3	3,9	5,5	6,0	5,0	4,8	3,9	4,8	5,0	6,3
Еврейская автономная область	10,5	5,0	9,0	6,3	6,3	5,3	6,5	6,7	7,5	7,2	4,3	5,5	4,5	4,0	4,5	3,8
Чукотский автономный округ	12,5	12,5	17,9	25,0	29,2	17,8	7,2	10,7	16,7	12,5	7,8	6,7	9,0	7,5	6,1	6,2

1) По данным годовой формы федерального статистического наблюдения № 4-инновация "Сведения об инновационной деятельности организации"

"Показатель рассчитан в соответствии с международными рекомендациями по статистическому измерению инноваций, реализуемому ОЭСР совместно с Евростатом (Руководство Осло). С 2010 до 2017 года в соответствии с 3 редакцией Руководства Осло, начиная с пересчета за 2017 год в соответствии с 4 редакцией Руководства Осло. Руководство Осло - (Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation) - основные методологические принципы статистического измерения инновационной деятельности, подготовленные ОЭСР и Евростатом и признанные в качестве международного стандарта в области статистики инноваций. Руководство Осло содержит конкретные рекомендации, объединяющее указания по сбору и интерпретации инновационных индикаторов с учетом возможности межстрановых сопоставлений. Последняя версия Руководства Осло (четвертая по счету) издана в 2018 г. Значение показателя по Российской Федерации за 2017 год, рассчитанное по критериям 3-ей редакции Руководства Осло составило 8,5%, при пересчете по критериям 4-ой редакции Руководства Осло увеличилось до 14,6%. Разница в расчете связана с применением трех критериев для отнесения организации к инновационной, вместо одного. При этом наблюдается тенденция снижения показателя в 2018 году по отношению к 2017 году; в 2019 году показатель снизился по сравнению с 2018 годом за счет включения в наблюдение ранее не наблюдаемых видов экономической деятельности, входящих в разделы "Строительство", "Транспортировка и хранение", "Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг" общероссийского классификатора видов экономической деятельности. Методология расчета показателя утверждена приказом Росстата от 27.12.2019 № 818." 2) Данные публикуются, начиная с отчета за 2014 год. 3) Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям. "-" явление отсутствует.

Приложение В

Таблица В 1 - Сравнительная таблица успешных практик вовлечения молодёжи в местное развитие (Россия, 2023–2024) (сост. авт. по [40;77;78;102;103;123;142])

Практика / программа	Тип	Охват / участники	Доля проектов с местной привязкой	Доля инновационных / технологических проектов	Ключевой результат (внедрение, инвестиции, МСП)	Выживаемость / устойчивость	Мультипликатор инвестиций
1	2	3	4	5	6	7	8
«Кванториум»	Образовательная сеть	>1,2 млн детей и молодёжи ежегодно	–	35% выпускников идут в инженерные/IT-специальности	7% участников запускают технологические проекты с местной привязкой	40–45% выпускников остаются в регионе и создают технологические МСП	–
Олимпиада НТИ (НТО)	Конкурс / олимпиада	>140 000 участников (сезон 2023/24)	100% (задачи от регионов и муниципалитетов)	≈100% (инженерные и технологические профили)	~20% финалистов получили гранты/инвестиции на внедрение решений в муниципалитетах	–	–
«Молодые предприниматели России»	Конкурс	>15 000 заявок из 85 регионов	–	42% проектов – технологические / инновационные	–	–	–
«Твой Ход»	Конкурс / проектная деятельность	560 000 участников	~25% проектов направлены на развитие своего региона/муниципалитета	–	~25% проектов местного развития доходят до стадии реализации / поддержки	–	–
«УМНИК» (Фонд содействия инновациям)	Грантовая программа	>1 000 молодых учёных (18–30 лет) ежегодно	~30% проектов с прямой муниципальной / региональной привязкой	≈100% (НИОКР)	≈25% проектов доходят до внедрения на местном уровне	–	1 руб. гранта → до 4 руб. внебюджетных инвестиций за 3 года
Региональные молодёжные акселераторы	Акселерационная инфраструктура	>9 000 команд (2023) в 58 регионах	24% проектов заключили контракт с муниципальным заказчиком / местным бизнесом (2024)	–	Рост доли коммерциализированных проектов с 11% (2020) до 24% (2024)	62% выживаемость через 2 года (против ~40% без акселерации)	–
Научно-технические мероприятия Росмолодёжи (суммарно)	Комплекс мероприятий	>3,2 млн чел. (14–35 лет) в 2023 г.	–	–	–	–	–



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

БГТУ им. В.Г. Шухова

доктор технических наук, профессор

Е.И. Евтушенко

2026 г.

АКТ

о внедрении результатов диссертационного исследования
Денисовой Е.Д. на тему «Теоретические основы и инструментарий реализации
медиационной функции муниципальных образований в региональной
инновационной системе» на соискание ученой степени кандидата
экономических наук
при проведении научно-исследовательских работ
«Развитие региональной стратегии вуза с учетом ориентации на целевую
подготовку команды лидеров» в рамках Программы развития опорного
университета на базе БГТУ им. В.Г. Шухова на 2020-2021 гг.

При реализации проекта в рамках Программы развития опорного университета на базе БГТУ им. В.Г. Шухова на 2020-2021 гг. «Развитие региональной стратегии вуза с учетом ориентации на целевую подготовку команды лидеров» (№ А-76/20 от 15.01.2020, АААА-А20-120061690042-1), в котором Денисова Е.Д. принимала участие в качестве исполнителя, были использованы следующие результаты и положения диссертации:

- концепция муниципального образования как самостоятельного субъекта генерации, адаптации и распространения инноваций;
- система индикаторов для диагностики медиационного потенциала муниципального образования;
- прогнозная оценка экономических эффектов от реализации институциональных механизмов усиления роли муниципального образования в инновационном развитии региона.

Начальник УНИР

Е.П. Даньшина



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

БГТУ им. В.Г. Шухова

доктор технических наук, профессор

Е.И. Евтушенко

» май 2026 г.

АКТ

о внедрении результатов диссертационного исследования
Денисовой Е.Д. на тему «Теоретические основы и инструментарий реализации
медиационной функции муниципальных образований в региональной
инновационной системе» на соискание ученой степени кандидата
экономических наук
при проведении научно-исследовательских работ
«Роль вуза в формировании человеческого капитала с учетом особенностей
стратегии регионального развития» в рамках реализации Программы
стратегического развития БГТУ им. В.Г. Шухова на 2017-2021 гг.

При реализации проекта в рамках Программы развития БГТУ им. В.Г. Шухова на 2017-2021 гг. «Роль вуза в формировании человеческого капитала с учетом особенностей стратегии регионального развития» (№ А 33/17 от 27.04.2017 года АААА-А17-117121370054-0), в котором Денисова Е.Д. принимала участие в качестве исполнителя, были использованы следующие результаты и положения диссертации:

- введенная автором категория «инновационная медиационная функция муниципального образования» с выделением её интеграционной, адаптационной, мобилизационной и коммуникационной подфункций;
- методика количественной оценки инновационного медиационного потенциала муниципальных образований (интегральный индекс ИМП);
- инструментарий выявления, структурирования и приоритизации локальных инновационных инициатив.

Начальник УНИР

Е.П. Даньшина



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

БГТУ им. В.Г. Шухова

доктор технических наук, профессор

Е.И. Евтушенко

«июль» 2026 г.

АКТ

о внедрении результатов диссертационного исследования
Денисовой Е.Д. на тему «Теоретические основы и инструментарий реализации
медиационной функции муниципальных образований
в региональной инновационной системе»
на соискание ученой степени кандидата экономических наук
в учебный процесс БГТУ им. В.Г. Шухова

Комиссия в составе директора департамента образовательной политики, канд. техн. наук, доц. Дороганова Е.А., и.о. заведующей кафедрой мировой экономики и финансового менеджмента, канд. экон. наук, Дубровиной Т.А. составили настоящий акт о том, что материалы диссертационного исследования Денисовой Е.Д. внедрены в учебный процесс в период 2025-2026 гг. при изучении студентами следующих дисциплин: «Экономика общественного сектора», «Экономическая география и регионалистика», «Управление рисками во внешнеэкономической деятельности» по направлению бакалавриата 38.03.01 «Экономика»; «Современные методы исследований в экономическом анализе» по направлению магистратуры 38.04.01 «Экономика».

Директор департамента
образовательной политики

Е.А. Дороганов

И.о. зав. кафедрой мировой экономики и
финансового менеджмента

Т.А. Дубровина



**АДМИНИСТРАЦИЯ
ЧЕРНЯНСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Октябрьская пл., 1, п. Чернянка,
Чернянский район, Белгородская обл., 309560
тел. 8 (47232) 5-57-80
e-mail: adm@ch.belregion.ru
<https://chernyanskiyrajon-r31.gosweb.gosuslugi.ru>

На 13.03.2016 № _____
от _____ г.

АКТ

*о внедрении результатов диссертационного исследования
Денисовой Е.Д. на тему «Теоретические основы и инструментарий реализации
медиационной функции муниципальных образований в региональной инновационной системе»
на соискание ученой степени кандидата экономических наук в практику работы
администрации Чернянского муниципального округа*

В диссертационной работе Денисовой Е.Д. обоснована авторская концепция инновационной медиационной функции муниципального образования как механизма выявления и трансформации пользовательских инноваций и «рассеянного знания» территориальных сообществ в реализуемые проекты развития. В рамках исследования разработаны: методика интегральной оценки медиационного потенциала (ИМП) с системой экономических индикаторов (объём внебюджетного софинансирования, предпринимательская активность, миграционная привлекательность для молодёжи); инструментарий выявления пользовательских инноваций через краудсорсинговые платформы, «живые лаборатории» и аналитику обращений граждан; а также адаптированная методика приоритизации проектов на основе метода анализа иерархий (МАИ) с критериями инновационности, мультипликативного эффекта и ресурсной эффективности.

Разработанные автором методические подходы были учтены администрацией Чернянского муниципального округа при обосновании приоритетных направлений инновационного развития территории. В частности, положения методики ИМП послужили основой для анализа факторов, влияющих на инновационную активность местных сообществ и бизнеса, а адаптированная методика МАИ была принята во внимание при формировании критериев отбора локальных инициатив, претендующих на муниципальную поддержку. Предложенный автором инструментарий выявления пользовательских инноваций оказал влияние на организацию работы с обращениями граждан и инициативами территориального общественного самоуправления, способствуя повышению обоснованности решений о софинансировании проектов и развитию механизмов со-проектирования с участием населения и предпринимательского сообщества.

**Глава Чернянского
муниципального округа**



С.А. Морозов