



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ

ГЛАВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ 2022

ДЕКАБРЬ 2022

Оглавление

РЕЗЮМЕ	3
Политический контекст	7
Социально-экономический контекст	8
Ключевые антикризисные инструменты региональных глав	13
1. Смена позиционирования	13
2. Поиск новых каналов коммуникации	15
3. Антикризисное управление	17
4. Реконфигурация точек роста экономики	18
Финальные выводы – к вопросу об антикризисной дорожной карте субъектов РФ	22
Авторский коллектив	23

РЕЗЮМЕ

Политический контекст. Начало СВО и введенные в связи с ней санкции Запада, а также частичная мобилизация 21 сентября 2022 г. переформатировали политический контекст регионального управления. Первая «инерционная» фаза завершилась после ЕДГ-2022 – губернаторские выборы прошли по референдумному сценарию, а оппозиционные партии существенно снизили свою результативность (особенно КПРФ). Введение военного положения в новоприсоединенных регионах, а также различных типов особого реагирования в федеральных округах привело к некоторому расширению полномочий губернаторов: они возглавили призывные комиссии, сформировали новые оперштабы по вопросам СВО и санкций, а также получили ряд дополнительных прав в рамках особых режимов повышенной готовности. Несмотря на локальные трудности, полученные полномочия помогли региональным главам купировать социально-политические риски, принимая более оперативные решения. Формат оперштабов снизил издержки политико-административного взаимодействия между федеральными, региональными властями и представителями сектора общественной безопасности. В некоторых управленческих процессах ряд губернаторов частично используют мобилизационный формат, который позволяет быстрее достигать срочных целей. Тем не менее, с ростом полномочий повышается и ответственность губернаторов, что стимулирует их избегать провалов и вовремя адаптировать региональное управление к новым вызовам.

Экономический контекст. Начало СВО и введенные в связи с ней санкции Запада, а также частичная мобилизация существенно осложнили социально-экономическое положение российских регионов. Динамика социально-экономических показателей Росстата за январь-сентябрь 2022 г. указывает на кризисные тенденции по всем направлениям. Практически во всех регионах (73) зафиксировано падение реальных доходов по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Примерно в половине регионов наблюдается снижение промышленного производства (а в регионах, наиболее зависимых от сильно пострадавших из-за санкций отраслей, например, автопрома, оно превышает 10% г./г.), в трети субъектов РФ снизились объемы строительства и инвестиций. По данным РАНХиГС, прогнозируется общий дефицит региональных бюджетов по итогам 2022 года на уровне 505 миллиардов рублей (вероятно, эта проблема будет решаться за счет докапитализации из центра). Из-за частичной мобилизации ожидается рекордный уровень нехватки профессиональных кадров - Институт экономической политики имени Гайдара прогнозирует, что около трети промышленных предприятий столкнутся с недостатком рабочей силы. Иными словами, перед Россией встает перспектива экономического кризиса.

Таким образом, региональные власти сталкиваются с целой плеядой вызовов¹, на которые им предстоит искать ответы в пределах своих компетенций и возможностей:

- 1) **Крайне высокая неопределенность и волатильность социально-психологических настроений.** Хотя рейтинг президента В.Путина стабилен (по данным ВЦИОМ, рейтинг не опускается ниже 77% после начала СВО), общественные настроения куда более неустойчивы – после частичной мобилизации, уровень тревожности ситуативно взлетел до рекордных 70%, который стабилизировался только в преддверии новогодних праздников (по данным ФОМ, к концу декабря тревожные настроения сравнялись со спокойными), в то время как психологическое состояние граждан демонстрирует депрессивную реакцию на спецоперацию (в марте 2022г. по данным ИП РАН, депрессивное состояние отметили 48% опрошенных, среди молодежи таких респондентов – 77%). В этой связи возникает риск резкой дестабилизации общественных настроений, при отсутствии надежных инструментов социологического прогнозирования.
- 2) **Нехватка ресурсов для формирования «бюджета развития».** Большинство регионов в условиях санкций будут вынуждены направлять львиную долю своих средств на базовые социальные статьи расходов – здравоохранение и образование. Инерционность экономического управления практически неизбежна: главам регионов будет намного сложнее анонсировать какие-либо инновационные, оригинальные проекты, способные дополнить бюрократическое позиционирование. Приток иностранных инвестиций и вовсе оказывается под вопросом как реальный KPI.
- 3) **Риск нарастания внутриэлитных противоречий.** Сокращение экономической ренты неизбежно обострит конкуренцию за бюджетные подряды и субсидии между региональными группами интересов. В контексте постепенной замены местных губернаторов на «варягов» (такowymi являются 57 глав субъектов РФ) недовольство региональных элит и так возрастало, а после начала СВО недовольство местных групп влияния от потери ресурсов может обострить противоречия. Данный тренд будет усиливаться из-за желания губернаторов иметь более лояльную муниципальную власть (через замену мэров ключевых городов) и перекладывания ответственности за экономические неурядицы на уровень МСУ.
- 4) **Кризис урбанистики/ акцента на урбанистическое развитие.** Нередко новоиспеченные врио глав регионов предпочитали в экономической составляющей делать ставку на проекты благоустройства. Это позволяло привлечь на сторону губернаторов городской электорат, который традиционно более скептичен по отношению к властям. Однако в парадигме жесткой экономии бюджетов проекты благоустройства в городах едва ли будут приоритетными. Вполне вероятно деградация городской среды, что вместе с сокращением элементов постиндустриальной экономики потребления лишь усилит фрустрацию городского электората.

1

Анализ управленческих практик региональных глав позволяет идентифицировать четыре ключевых инструмента антикризисного менеджмента:

I. Смена имиджевого позиционирования. СВО и частичная мобилизация повышают запрос на прямую коммуникацию между региональными главами и гражданами. Фокус-группы показывают, что от региональных властей чаще всего ждут отклика на актуальные вызовы (мобилизация, социальная сфера, импортозамещение), причем не в виде ритуальных отчетов, но непосредственной вовлеченности губернаторов и микроменеджмента кризисных ситуаций. Это требует переформатирования имиджевых стратегий. Часть региональных глав предпочитает сосредоточиться на социально-экономических проектах развития и адресных мерах поддержки граждан, минимизируя присутствие СВО в информационной повестке. Здесь ярчайшим примером является мэр Москвы **Сергей Собянин**, который в коммуникационной стратегии делает ставку на демонстрацию стабильности грандиозных инфраструктурных планов столицы. Глава Санкт-Петербурга **Александр Беглов**, напротив, предпочел активное продвижение именно политической повестки СВО и даже взял на себя ответственность за помощь в восстановлении Мариуполя (подобная разнарядка есть у всех регионов, но только Беглов сделал ее одной из основных линий информационной политики). Особняком стоят губернаторы регионов Центральной России, которые граничат с Украиной и подвергаются обстрелам. Высокая личная вовлеченность в ситуацию и наращивание прямого общения с гражданами для организации антикризисных мер и помощи пострадавшим – необходимость, а не опция. Пожалуй, тон работы в таком режиме задал именно **Вячеслав Гладков**² (Белгородская область), который лично отправляется к местам обстрелов, оперативно доносит последнюю информацию и порой принимает точечные решения по конкретной помощи пострадавшим. Так же активно Гладков реагирует на возникающие проблемы у мобилизованных и их семей.

II. Поиск новых каналов коммуникации. Блокировка западных социальных медиа привела к тому, что губернаторы были вынуждены активизировать работу именно на отечественных коммуникационных платформах. Для целей оперативной коммуникации настоящим откровением для губернаторов стал сервис Павла Дурова «Телеграм», который давно перерос функционал бытового мессенджера и стал полноценной информационной платформой. По данным «Ъ», до СВО «Телеграм» использовали лишь 25 глав регионов, однако сейчас в «Телеграм» пришло 74 губернатора. ВЦИОМ зафиксировал рост активной аудитории «Телеграм» практически в 2 раза по сравнению с 2021 годом. Пожалуй, наиболее успешно «импортозамещение» телеграм-аудиторией прошло для **Вячеслава Гладкова** – сейчас у губернатора Белгородской области более 300 тыс. подписчиков, а общее число подписчиков во всех соцмедиа составляет около 540 тыс. – это 35% жителей региона.

III. Административный антикризис. Одной из первых сугубо управленческих антикризисных моделей в регионах стало создание специальных антикризисных штабов. Это не является следствием креатива губернаторов, но исполнением федерального

² Лауреат Политической Премии Российской Ассоциации по связям с общественностью (РАСО) «Гамбургский счет» в номинации «Губернатор года»-2022.

предписания по усилению антикризисных мер в субъектах РФ. 1 марта глава правительства М.Мишустин создал штаб по повышению устойчивости развития экономики. Здесь проявляется инерционный эффект, поскольку подобные штабы уже работали в рамках управления эпидемиологическими и экономическими рисками от COVID-19. Как правило, их возглавляют губернаторы, и бюрократически они представляют собой межведомственные комиссии, координирующие действия региональных министерств. Так же выглядит антикризисная модель по вопросам частичной мобилизации, где помимо гражданских властей губернаторы могут согласовывать оперативные решения с местными силовиками.

IV. Реконфигурация точек роста экономики. Перед большей частью регионов неизбежно встанет вопрос о трансформации экономической модели. Особенно это актуально для территорий, наиболее пострадавших от разрыва связей с западными компаниями, с высокой зависимостью от импортных поставок сырья и комплектующих. Например, в зависимых от автопрома Калужской и Калининградской областях индекс промпроизводства снизился в январе-октябре 2022-го (самые свежие данные) на 16% и 18,1% г./г. соответственно, в то время как по России в целом за аналогичный период произошел рост на 0,1% г./г. Сильно просело в январе-октябре 2022-го промпроизводство и на Сахалине – на 24,6% г./г., в основном из-за ухода иностранных партнеров в углеводородных проектах. Тем не менее, некоторые губернаторы пытаются нащупать новые точки роста, которые выходят за рамки пресловутого «импортозамещения» и призваны повысить долгосрочную стратегическую стабильность. Здесь можно выделить два ключевых направления. **Первое - создание новых экономических ниш добавленной стоимости.** Одним из способов стало сознательное привлечение инвестиций в непрофильные экономические отрасли. Например, власти Якутии (глава – **Айсен Николаев**) решили напомнить федеральному центру о лидирующих позициях республики в дальневосточном IT-кластере. **Второе направление - «поворот на Восток»** - актуализация сильных сторон региональной экономики с привязкой к геополитической переориентации на восточные дружественные страны. В качестве примера можно привести врио губернатора Томской области **Владимира Мазура**, который запросил поддержку президента и правительства по вопросу расширения межвузовского кампуса и строительства третьего моста в Томске. Новый «мега-кампус» призван стать ключевым в Западной Сибири для привлечения абитуриентов из стран ближнего зарубежья и инженерно-технологического сотрудничества с азиатскими странами.

Вместе с тем, «поворот на Восток» пока не сопровождается необходимой «расшивкой» логистических препятствий, например, радикальным расширением пропускной способности восточных портов. Серьезным тормозом для переориентации экспортных потоков остается пропускная способность РЖД.

Политический контекст

Начало СВО и введенные в связи с ней санкции Запада, а также частичная мобилизация 21 сентября 2022 г. перестроили политический и социально-экономический контекст регионального управления. Единый день голосования 2022 года, в т.ч. – губернаторские выборы прошли строго по референдумному сценарию, а оппозиционные партии (особенно – КПРФ) показали существенное снижение результативности. **Во многом, проведение ЕДГ-2022 зафиксировало завершение условно инерционного этапа региональной политики, когда было возможно консолидировать поддержку властей за счет эффекта «сплочения вокруг флага».** Однако практически сразу после окончания выборов начался новый этап политической реконфигурации, который можно охарактеризовать тремя ключевыми решениями: 1) референдумы о вхождении четырех новых регионов в состав России; 2) введение военного положения в присоединенных территориях и различных типов особого реагирования в федеральных округах; 3) объявление частичной мобилизации, которое вовлекает в повестку спецоперации все российское общество.

Присоединение новых регионов и введение разных форматов военного положения и реагирования сформировало несколько уровней регионального управления:

1. Недавно присоединенные регионы, где введено военное положение;
2. Москва и мэр города Сергей Собянин как законодатель моды и координатор региональных управленческих практик³;
3. Республика Крым, Краснодарский край, Белгородская, Брянская, Воронежская, Курская, Ростовская области и г. Севастополь – регионы с режимом среднего уровня реагирования, главы которых наделены широким пулом мобилизационных полномочий;
4. Регионы ЦФО и ЮФО (без указанных выше), где губернаторы в том числе могут директивно усиливать защиту отдельных объектов инфраструктуры;
5. Дальневосточные регионы, развитие которых выведено в отдельный политико-бюрократический контур в целях экономического стимулирования в рамках «поворота на Восток».

В этой связи губернаторы обрели несколько новых рычагов управления. Во-первых, **губернаторы возглавили призывные комиссии по частичной мобилизации.** Во-вторых, по президентскому указу от 19 октября 2022 г. «*О мерах, осуществляемых в субъектах РФ в связи с Указом Президента РФ №756*», **региональным главам было поручено сформировать и возглавить оперативные штабы субъектов РФ, куда в т.ч. входят представители силовых ведомств** – в этой связи, сформировалась уникальная ситуация, когда главы регионов могут влиять на силовые структуры, поскольку согласно указу, решения губернаторов в рамках штабов *«являются обязательными для*

³ По поручению президента РФ, мэр Москвы Сергей Собянин возглавил рабочую группу Государственного совета РФ по координации деятельности регионов при введении различных уровней реагирования

исполнения...территориальными органами федеральных органов исполнительной власти». В-третьих, в зависимости от типа особого режима реагирования, **губернаторы могут принимать точечные меры по формированию отрядов территориальной обороны, охраны объектов критической инфраструктуры и мобилизации экономики.**

Тем не менее, указанные полномочия не только усиливают губернаторов, но и расширяют зону их ответственности. Такая модель позволяет более эффективно решать срочные задачи, снижая издержки межведомственного взаимодействия. При этом параллельным ключевым внешним вызовом является кризисная ситуация в социально-экономической сфере. И если по вопросам мобилизации и некоторых мер реагирования по вопросам безопасности губернаторы приобрели новые рычаги управления, то в части купирования социально-экономических рисков их возможности не столь обширны. Многие будут зависеть от навыков федерального лоббизма, ручного управления и распределения федеральных трансфертов.

Также немаловажным моментом является **консолидация региональных элит и отделений политических партий в регионах вокруг губернатора.** К примеру, к удачным примерам политического менеджмента можно отнести единогласное принятие бюджета при поддержке всех фракций в Законодательном собрании Красноярского края. Также стоит отметить элегантное разрешение длительной конфликтной ситуации вокруг наименования главы Татарстана, которое позволило удержать компромисс между разными группами элит и общественности в регионе.

Социально-экономический контекст

Ситуация в экономике, как и в политике, первые полгода после начала СВО развивалась по инерционной траектории. Однако мы считаем, что потенциал инерции в социально-экономической динамике уже исчерпан, тем более Центробанк РФ прогнозирует пик спада экономики в 2023 году⁴. И хотя по итогам первого полугодия (*здесь и далее в абзаце - данные Счетной Палаты*) зафиксирован рост доходов федерального бюджета на 24,4% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года, нужно понимать, что это конъюнктурные цифры из-за рекордных показателей еще не затронутых санкциями первых двух-трех месяцев 2022-го и высоких цен на сырье (нефтегазовые доходы составили почти половину от всех поступлений). Отметим, что 43% совокупного положительного баланса пришлось только на **Москву, Санкт-Петербург и Кемеровскую область**. Высокие цены на нефтегаз и уголь также позволили существенно нарастить доходы **Хакасии** (рост на 70%), **ЯНАО** (65%) и **Якутии** (40%). Однако это лишь эффект шокового разрушения мировой логистики сырьевых поставок, который спровоцировал рекордные цены на отдельные типы сырья, в частности, на газ (но, к сожалению, не на нефть), что поддержало на первом этапе региональные финансы. Это позволит сырьевым регионам сформировать

⁴ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов // Центробанк РФ. – 2022. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2023_2025/

временную «подушку безопасности», чтобы смягчить негативный эффект санкций. Но в среднесрочной перспективе подавляющее большинство регионов может войти в ситуацию экономического кризиса, некоторые проявления которого считаются уже сейчас.

Данные Росстата за первое полугодие 2022 года зафиксировали падение производства более чем на 5% в не менее чем 10 российских регионах по отношению к аналогичному периоду 2021 года. Впервые за многие годы в **Москве** (за январь-сентябрь 2022) зафиксирована миграционная убыль, что красноречиво указывает на значительный отток человеческого капитала и снижение экономической активности в главном мегаполисе страны.

Таблица 1. Динамика социально-экономических показателей за январь-сентябрь 2022 г. по сравнению с аналогичным периодом 2021 г.

Социально-экономический показатель	Количество регионов с ухудшением динамики	ТОП-3 регионов с худшей динамикой показателя – в скобках указан % к аналогичному периоду 2021 г.
Реальные доходы	73 субъекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ингушетия (92,7%) ▪ Ивановская, Калужская области (93,3%)
Промышленное производство	42 субъекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сахалинская область (75,4%) ▪ Калининградская область (81,9%) ▪ Камчатский край (82,2%)
Строительство	36 субъектов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Пензенская область (64,9%) ▪ Республика Коми (67,6%) ▪ Республика Ингушетия (68,1%)
Инвестиции в основной капитал	32 субъекта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Астраханская область (58%) ▪ Костромская область (64,6%) ▪ Псковская область (69,9%)

Динамика социально-экономических показателей Росстата (за январь-сентябрь 2022 г. – см. таблицу №1 выше) указывает на кризисные тенденции по всем направлениям. Практически во всех регионах (73) зафиксировано падение реальных доходов по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Примерно в половине регионов наблюдается снижение промышленного производства, в трети субъектов РФ снизились объемы строительства и инвестиций. По данным РАНХиГС, прогнозируется общий дефицит региональных бюджетов по итогам 2022 года на уровне 505 миллиардов рублей.

Частичная мобилизация также оказывает негативное влияние на экономику. Данные опросов Института экономической политики имени Гайдара зафиксировали нехватку кадров в не менее чем трети промышленных предприятий. Сильнее всего нехватка кадров ощущается в легкой промышленности (на уровне 70%) и машиностроении (35%). Опрос РСПП показал, что 15% компаний столкнулись с падением выручки после 21 сентября, почти треть опрошенных компаний ожидают падение инвестиций из-за мобилизации.

Некоторые крупнейшие компании приостановили публикацию финансовой отчетности, что косвенно может говорить о проблемах.

И для минимизации последствий экономических проблем у губернаторов не так много инструментов, в отличие от вопросов безопасности и частичной мобилизации. Хотя даже в вопросах единовременных выплат мобилизованным выявилась существенная асимметрия возможностей, когда одни регионы могли себе позволить поддержку в 300 тыс. рублей, пока другие губернаторы соглашались на хоть какие-то выплаты только после жалоб со стороны солдат и их семей.

Строго говоря, как и в период острой вспышки COVID-19, на губернаторов возложена особая ответственность за купирование политических и экономических рисков. В этой связи, именно от управленческих талантов глав регионов и их команд будет зависеть способность регионов пройти фазу кризиса без критических потерь. Тем более старых обязанностей с губернаторов (например, в части переселения граждан из ветхого жилья или привлечения инвестиций) никто не снимал.

Таким образом, региональные власти встанут перед целой плеядой вызовов, на которые им предстоит искать ответы в пределах своих компетенций и возможностей:

- 1) Крайне высокая неопределенность и волатильность социально-психологических настроений.** Несмотря на то, что по данным социологических агентств фиксируется эффект консолидации (рейтинг президента В.Путина по данным ВЦИОМ с момента начала СВО не опускается ниже 77%), общественные настроения демонстрируют куда большую волатильность. Так, после объявления частичной мобилизации 21 сентября, уровень тревожности (по данным ФОМ) взлетел с 35% до рекордных 69%. К середине декабря тревожные и спокойные настроения сравнялись, однако это может быть связано с ожиданием новогодних праздников. Также существенно ухудшилось психологическое состояние граждан. По данным исследования⁵ Института психологии РАН (ИП РАН), уровень тревожных настроений и депрессивных симптомов показал резкий всплеск в начальной фазе СВО (март-апрель 2022 г.) среди всех возрастных групп. Если в апреле 2021 года, симптомы клинической депрессии у себя отмечали 30% респондентов, то в марте таких опрошенных стало уже 48%. Особенно сильный всплеск воспринимаемой симптоматики клинической депрессии был зафиксирован у молодежи (18-24 года) – с 29% в апреле 2021 года до 77% в марте 2022 года. Отсутствие корреляции между политическими рейтингами и общественными настроениями может быть эффектом «спирали молчания», что способно привести к неожиданно резкой политической дестабилизации в условиях крайне ограниченного прогностического инструментария. **Более того, усталость общества от СВО с высокой долей вероятности будет нарастать.**

⁵ Квартальный прогноз ВВП. Выпуск №55. Анализ психологического состояния общества по итогам января-августа 2022 г. // ИП РАН. – 2022. – Режим доступа: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-ekonomiki-vypusk-55/>

- 2) **Острая нехватка ресурсов для формирования «бюджета развития».** Большинство регионов в условиях санкций будут вынуждены направлять львиную долю своих средств на базовые социальные статьи расходов – здравоохранение и образование. Это становится условием политической стабильности и поэтому у губернаторов будет еще меньше возможностей изыскивать дополнительные средства на какие-либо долгосрочные инвестиционные проекты. Отчасти недостаток проектов развития будет компенсирован инфраструктурными кредитами, но инерционность экономического управления практически неизбежна: главам регионов будет намного сложнее анонсировать какие-либо инновационные, оригинальные проекты, способные дополнить бюрократическое позиционирование. Это еще сильнее повысит значимость федерального лоббизма со стороны губернаторов. Тренд уже проявился во время встреч врио губернаторов с Владимиром Путиным: например, на строительство новых мостов в региональных столицах запросили поддержку **Владимир Мазур (Томская область)** и **Михаил Евраев (Ярославская область)** – с другими примерами можно ознакомиться в таблице №2. Более того, в ряде случаев потребуются существенная оптимизация расходов, политическая ответственность за которую непременно будет перенаправлена центром в сторону глав регионов.
- 3) **Риск нарастания внутриэлитных противоречий.** Сокращение экономической ренты неизбежно обострит конкуренцию за бюджетные подряды и субсидии между региональными группами интересов. В контексте постепенной замены местных губернаторов на «варягов» (уже сейчас их большинство – 57 «варягов» из 85 глав регионов России) фрустрация региональных элит и так возрастала, а после начала СВО недовольство местных групп влияния от потери ресурсов лишь обострит противоречия. Частично Кремль пытается минимизировать подобные политические риски за счет тонкой «донастройки» кадровой политики, когда врио губернаторов назначаются не выходцы из федеральных министерств, но чиновники с опытом регионального управления (в ранге вице-губернаторов или кураторов макрорегионов в администрации президента). Однако возможный конструктивный эффект снижается из-за упразднения какой-либо независимости муниципальных элит, когда новоиспеченные врио региональных глав могут за несколько недель до выборов отправить в отставку мэров столичных городов (в 2022 году это случилось в Кирове и Саратове, а ранее – в Ярославле). И если электорально это может оказаться тактически выгодным (нередко в отставку уходят не самые популярные градоначальники), то в долгосрочной перспективе такие перестановки лишь повышают вероятность оппонирования со стороны региональных элит. Также в будущем могут быть отменены оставшиеся прямые выборы мэров региональных столиц – это уже произошло в Томске и может произойти в Новосибирске (губернатор Новосибирской области Андрей Травников допустил такой сценарий).
- 4) **Кризис урбанистики.** Нередко новоиспеченные врио глав регионов предпочитали в экономической составляющей своих программ делать ставку на проекты городского благоустройства. В повестку прочно вошло слово «урбанистика» - оно стало ассоциироваться с грандиозными проектами **Сергея Собянина**, которые брали на вооружение многие губернаторы для модернизации административных

столиц. Проекты благоустройства городских пространств позволяли получить в краткосрочной перспективе понятный «визуальный» результат, без какого-либо привлечения астрономических ресурсов (необходимых для больших промышленных или инфраструктурных объектов). Это позволяло повысить поддержку городского электората, традиционно хуже голосующего за власть, чем жители сельских муниципалитетов. Однако в парадигме жесткой экономии бюджетов, проекты благоустройства едва ли будут приоритетными. Вполне вероятная деградация городской среды, вместе с сокращением элементов постиндустриальной экономики потребления в городах из-за санкций Запада, лишь усилит фрустрацию городского избирателя. В дальнейшем это может стать триггером для расширения протестного голосования в административных столицах, которое уже проявило себя на выборах в ГД-2021 года, когда «Единая Россия» по партийным спискам проиграла в 9 региональных центрах (Омск, Владивосток, Ульяновск, Хабаровск, Йошкар-Ола, Якутск, Элиста, Сыктывкар, Нарьян-Мар). Еще одним симптомом кризиса городской повестки стало желание некоторых региональных властей (например – Санкт-Петербурга) отказаться от новогодних празднеств. И хотя до полной отмены празднования Нового Года не дошло, большинство регионов приняли решение отказаться от массовых и масштабных мероприятий, использования фейерверков и т.д.

Таблица №2. Инфраструктурные проекты, на развитие которых региональные руководители запрашивали поддержку у президента Владимира Путина

ВРИО ГУБЕРНАТОРА (регион)	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ
Авдеев Александр (Владимирская область)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Северный транспортный обход Владимира ▪ Реконструкция стадиона «Торпедо» ▪ Обновление транспортного автопарка
Евраев Михаил (Ярославская область)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Строительство третьего моста через Волгу в Ярославле
Егоров Максим (Тамбовская область)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обновление автобусного парка и коммунальной техники ▪ Реновация системы водоотведения в Тамбовской области ▪ Легкоатлетический манеж в Тамбове
Зайцев Юрий (Марий-Эл)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Модернизация аэропорта Йошкар-Олы ▪ Капитальный ремонт перинатального центра ▪ Реставрация «Замка Шереметева»
Мазур Владимир (Томская область)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мост через реку Томь ▪ Строительство новой детской больницы ▪ Поддержка строительства 16 новых школ
Соколов Александр (Кировская область)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реновация общественных пространств в Кирове ▪ Развитие транспортной инфраструктуры в Кирове и Кирово-Чепецке

Ключевые антикризисные инструменты региональных глав

1. Смена позиционирования

После начала СВО большинство губернаторов предпочли сосредоточиться на социально-экономических вопросах. Поскольку экономика российских регионов слишком неоднородна, роль губернаторов в антикризисном менеджменте неизбежно возросла. И если практически в каждом регионе был создан антикризисный штаб по вопросам противостояния санкциям, то политический нарратив СВО не стал общим знаменателем для всех региональных руководителей.

Например, многие наблюдатели и эксперты отметили тот факт, что мэр Москвы **Сергей Собянин** минимизирует PR-освещение своего участия в мероприятиях, связанных с политической риторикой СВО, сосредоточившись на социально-экономической проблематике самой столицы (хотя в начале декабря Собянин впервые посетил Донбасс). В такой же парадигме воспроизводится повестка спецоперации – в рамках проектов помощи Москвы регионам Донбасса по вопросам восстановления инфраструктуры и направления столичных коммунальщиков. В то же время губернатор другого города федерального значения – глава Санкт-Петербурга **Александр Беглов**, напротив, предпочел активное продвижение именно политической повестки СВО и даже взял на себя ответственность за помощь в восстановлении Мариуполя.

В разнице публичных подходов двух глав ключевых российских регионов проявляется разница в антикризисной стратегии позиционирования. Одна часть губернаторов скорее избегает политической составляющей повестки СВО и делает упор на повестку стабилизации экономики и социальное спокойствие, а другая часть, напротив, стремится нарастить собственную медийность и выделиться на фоне других губернаторов за счет активного продвижения нарративов спецоперации.

Оба подхода содержат в себе свои плюсы и минусы. «Деполитизированные» губернаторы минимизируют риски претензий со стороны жителей регионов из-за возможных проблем с экономикой, демонстрируя приоритетность вопросов благосостояния и стабильности. Для многих рядовых граждан вопросы занятости и базовых социальных благ в моменте важнее, чем повестка СВО. В таком случае главы регионов лучше отвечают на запрос стабилизации, борьбы с последствиями санкций и помощи мобилизованным. Однако обратной стороной медали может стать утрата уникального позиционирования, медийного ресурса и в т.ч. поддержки элит, если глава региона в одиночку не может решить экономические проблемы. Тогда, в момент политической турбулентности, таким региональным главам будет труднее опереться на отвлекающие повестки и глобальные темы «противостояния с Западом».

Активно поддерживающие СВО губернаторы получают возможность реконфигурации своего позиционирования, чтобы выйти за рамки имиджа «губернатора-технократа», который сосредоточен исключительно на функции оператора рутинных социально-экономических процессов. Повестка СВО может быть интегрирована в новый имидж главы региона, стать основой «квази-идеологии» регионального управления, где

борьба с последствиями санкций сопряжена с глобальными нарративами о переориентировании экономики на азиатское направление, внутреннее производство и импортозамещение. Более того, активное участие в повестке восстановления Донбасса, гуманитарных проектах, идеологии СВО может повысить медийность и вывести региональных глав в федеральную повестку. Однако нельзя сказать, что такая стратегия позиционирования лишена рисков – может возникнуть дисбаланс между PR-составляющей и реальной работой по экономической стабилизации. Фокус-группы (данные ВЦИОМ⁶) уже фиксируют негативное отношение к чрезмерно вычурным шагам губернаторов.

Пожалуй, ярчайший пример использования повестки СВО для перепозиционирования – это **Александр Беглов**. Губернатор Санкт-Петербурга за счет активного участия в вопросах восстановления Донбасса смог купировать политические риски от внутриэлитного конфликта с Евгением Пригожиным и стать чуть ли не самым вовлеченным в тематику спецоперации губернатором. Во многом Беглов пошел за повесткой Пригожина, который сам активно вовлечен в проведение СВО. Также отличился губернатор Приморского края **Олег Кожемяко**, который один из первых посетил Донбасс и затем несколько раз приезжал в ДНР, принимал участие в различных инициативах, связанных со спецоперацией, в том числе демонстрируя в своих социальных сетях кадры в камуфляже и с автоматом в руках.

Еще один пример – губернатор Ростовской области **Василий Голубев**⁷, который предложил создать макрорегион «Донбасс» в составе Ростовского региона, Воронежской области, территорий ДНР и ЛНР. При этом регион позиционируется как ключевой «логистический хаб» гуманитарной помощи и волонтерской деятельности. В результате один из ветеранов губернаторского корпуса (*Голубев – пятый по длительности нахождения на посту глава региона, возглавляет Ростовскую область с 2010 года*) существенно нарастил медийность, что достаточно непросто сделать при нахождении на посту более 10 лет в контексте запроса на обновление политических элит.

Губернатор Курганской области **Вадим Шумков** и вовсе ведет свой телеграм-канал в духе геополитического обозревателя с весьма незаурядным неймингом «*силаВправде (V. Шумков)*». Канал был создан 11 марта после начала СВО и как минимум половина постов в нем непосредственно связаны с тематикой спецоперации, экономическими санкциями, гибридной войны с Западом и другими темами мировой политики.

Особняком стоят губернаторы регионов Центральной России (Белгородская область – **Вячеслав Гладков**; Брянская область – **Александр Богомаз**; Курская область – **Роман Старовойт**), которые граничат с Украиной и подвергаются обстрелам. Это потребовало от указанных глав регионов высокой личной вовлеченности в происшествия, наращивание прямой коммуникации с гражданами для недопущения дезинформации, организации антикризисных мер и помощи пострадавшим. Пожалуй, тон работы в таком режиме задал именно **Вячеслав Гладков**, который лично отправляется к местам обстрелов, оперативно доносит последнюю информацию и порой принимает точечные решения по конкретной

⁶ Источник: аналитические материалы научного совета ВЦИОМ от 1 декабря 2022 г.

⁷ Обладатель спецприза Политической Премии РАСО «Гамбургский счет» «за стабильную эффективность».

помощи пострадавшим. Роман Старовойт также повысил интенсивность медийного присутствия, лично комментируя все эпизоды обстрелов Курского региона. Чуть в меньшей степени активен в соцсетях Александр Богомаз.

В контексте рисков безопасности возросла роль антикризисного управления в Севастополе (губернатор – **Михаил Развожаев**) и Крыму (глава – **Сергей Аксенов**). Региональным руководителям удалось получить поддержку по продлению госпрограммы развития субъектов с 2025 (изначально) до 2027 года, что предусматривает выделение дополнительных 715 миллиардов рублей. Инфраструктурные проекты остаются ключевым драйвером развития регионов, что позволяет сохранять высокие темпы роста строительства и производства.

2. Поиск новых каналов коммуникации

Блокировка западных медиа-платформ привела к тому, что губернаторы были вынуждены переносить свой контент и активизировать работу именно в отечественных соцсетях. Это стало не самой простой задачей, учитывая доминирование «Инстаграм»⁸ в качестве основной соцсети российских губернаторов. Именно в «Инстаграм» чаще всего у глав регионов было наибольшее число подписчиков и живая дискуссия в комментариях к публикациям. Чуть легче процесс прошел для тех региональных глав, кто дублировал контент одновременно на нескольких площадках, а для тех, кто соцсети не вел либо был неактивен – открылось окно возможностей для перезапуска цифровой коммуникации с гражданами.

Кризисные ситуации лишь повышают запрос на более оперативную обратную связь между региональными властями и людьми. Тем более сейчас ситуация меняется стремительно, а санкционные ограничения обновляются с завидной регулярностью. Возрастают риски простоя производств, а в приграничных регионах в приоритет выходят уже вопросы безопасности. И, наконец, вопросы помощи мобилизованным и их семьям требуют от губернаторов эмпатии и готовности оперативно реагировать на острые проблемы со снабжением, выплатами и льготами. *Поэтому активность глав регионов в соцсетях выполняет сразу несколько антикризисных задач:* 1) борьба с дезинформацией – разъяснение текущих событий, с целью недопущения распространения фейков и нагнетания негативных инфоповодов; 2) терапевтический эффект – готовность главы региона разделить с гражданами текущие трудности, способ показать людям, что политик «с народом» и готов оперативно реагировать на изменяющиеся обстоятельства; 3) агрегирование фидбека – возможность через прямую коммуникацию получить оперативную обратную связь, чтобы при наличии критики скорректировать позицию или месседж.

Данные опросов и фокус-групп ВЦИОМ⁹ обнаруживают запрос граждан на искренность и честность властей, готовность откровенно говорить о проблемах в условиях дефицита такой дискуссии в официальных медиа. Наибольший отклик у

⁸ Facebook/Instagram — проект Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена

⁹ Источник: аналитические материалы научного совета ВЦИОМ от 1 декабря 2022 г.

граждан вызывают личные визиты губернатора в конкретные районы, встречи с жителями, прямые эфиры в социальных сетях. От региональных глав все чаще требуется личная вовлеченность в конкретные проблемы, готовность проявить эмпатию и заботу. От губернаторов ожидается оперативная имплементация решений федеральных властей (помощь мобилизованным) на региональном уровне, снижение доли официозных мероприятий и сокращение дистанции между властью и гражданами в коммуникации. Поэтому качественная работа глав регионов в социальных сетях становится критически важной для имиджа властей.

Если в 2017 году соцсетей не вели 32 губернатора, то в 2019 году таких глав регионов стало уже 17 – а сейчас практически все региональные руководители ведут свои аккаунты в соцсетях: за исключением **Алексея Дюмина (Тульская область), Андрея Бочарова (Волгоградская область) и Игоря Рудени (Тверская область)**. По данным исследования¹⁰ «Коммерсант» (март 2022), до начала СВО примерно 70% всех подписчиков региональных глав были сосредоточены именно в «Инстаграм». Очевидно, что быстро восполнить такое колоссальное количество аудитории будет затруднительно. Тем более функционал «Инстаграма» для многих стал привычным, особенно с т.з. агрегирования комментариев и их обработки аккаунтами профильных ведомств региона. Более того, сама аудитория «Инстаграма» и того же «Вконтакте» может существенно отличаться – в отечественной соцсети гневные комментарии жителей нередко превалируют, что требует от губернаторов новых подходов к коммуникации.

Можно предположить, что по мере разрастания экосистемы «VK» в контексте отсутствия конкуренции со стороны западных платформ, аудитория соцсети будет постепенно расширяться. Но пока настоящим откровением для губернаторов стал именно «Телеграм», который давно перерос функционал мессенджера и стал социальной сетью. По данным все того же «Коммерсанта», до СВО «Телеграм» использовали лишь **25 глав регионов, однако сейчас в соцсеть пришло 74 губернатора**. По данным ВЦИОМ, телеграм-каналы занимают третье место по доверию среди каналов коммуникации после телевизионных СМИ и интернет-порталов. Более того, «Телеграм» — это единственная соцсеть, аудитория которой выросла почти в 2 раза за последние два года: по данным ВЦИОМ (октябрь 2022г.) «Телеграмом» пользуется 50% опрошенных, а в феврале 2021 года таких респондентов было лишь 29%.

Пожалуй, наиболее успешно «импортозамещение» телеграмом прошло для губернаторов граничащих с Украиной регионов. Для таких региональных глав телеграм-канал стал ключевым инструментом оперативного донесения информации о последних происшествиях и антикризисных мерах. Наиболее успешен в этой нише оказался губернатор Белгородской области **Вячеслав Гладков**, на которого подписано более 300 тыс. человек. Суммарно у Гладкова около 540 тыс. подписчиков во всех соцсетях, что составляет около 35% жителей региона. Для сравнения, у идущего вторым в кластере «приграничных губернаторов» Романа Старовойта (Курская область) – около 180 тыс. подписчиков во всех медиа-платформах. Однако, безусловным лидером в «Телеграме»

¹⁰ Прах А. Не Meta для дискуссий // Коммерсант. – 2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5721161>

среди региональных глав остается глава Чечни **Рамзан Кадыров**, с аудиторией в 1,4 млн. подписчиков.

3. Антикризисное управление

Одной из первых сугубо управленческих антикризисных моделей в регионах стало создание антикризисных штабов. Это не является следствием креатива губернаторов, но исполнением федерального предписания по усилению антикризисных мер в субъектах РФ – 1 марта глава правительства Михаил Мишустин создал штаб по повышению устойчивости развития экономики. После этого глава аппарата правительства Дмитрий Григоренко призвал продублировать создание таких штабов на региональном уровне.

В результате антикризисные штабы в регионах были созданы в большинстве российских субъектов, с общей направленностью противодействия последствиям санкций. Здесь проявляется инерционный эффект, поскольку подобные штабы уже работали в рамках управления эпидемиологическими и экономическими рисками от COVID-19. Как правило, их возглавляют губернаторы, и бюрократически они представляют собой межведомственные комиссии, координирующие действия региональных министерств. Также организована работа по вопросам частичной мобилизации, где помимо гражданских властей губернаторы могут согласовывать оперативные решения с местными силовиками.

Отметим, что чаще всего речь идет не о проактивной стратегии, но управлении рисками – иными словами, региональные элиты не спешат создавать новые модели экономического роста, но формируют инструменты реагирования на ухудшение внешних условий. Такие меры схожи с антиковидными способами поддержки экономики:

- Мониторинг цен;
- Льготные кредиты;
- Поддержка малого и среднего бизнеса (заморозка внеплановых проверок, региональные гранты);
- Финансовая поддержка системообразующих предприятий;
- Отсрочка уплаты региональных налогов;
- Дополнительные региональные меры помощи мобилизованным и их семьям (повышенные стипендии, бесплатное питание в детских садах, туристические путевки и т.д.)

Данный перечень мер особенно актуален для экспортно-ориентированных регионов (например – «металлургических») и чрезвычайно зависимых от импортных поставок (автопром). Например, губернатор Челябинской области **Алексей Текслер** создал сразу шесть оперштабов под руководством профильных заместителей по ключевым экономическим направлениям. Были приняты региональные законы об отсрочке налоговых платежей и предоставлении различных льгот для малого и среднего бизнеса. Проведена докапитализация регионального промышленного фонда, с целью поддержки проектов импортозамещения. Также реанимирован логистический проект развития ТЛК «Южноуральский», который должен помочь перенаправить товарные потоки в восточном

направлении. В целом Текслеру удается сохранять баланс между повесткой безопасности и гражданским управлением, что выражается в сохранении региональных программ развития при одном из наиболее обширных перечней мер социальной поддержки семей мобилизованных (бесплатный проезд в муниципальном транспорте, бесплатные путевки в детские лагеря, компенсация подвода газа к домам и др.).

Нарушение логистических цепочек поставило под удар «калужское чудо», поскольку индустриальный костяк региона в виде иностранных автомобильных концернов оказался под угрозой. Однако в июне губернатор Калужской области **Владислав Шапша** заявил, что ряд компаний готовы возобновить работу, а в конце июля появилась информация о потенциальном покупателе завода «Volkswagen» из Казахстана. В качестве федеральной меры поддержки Шапша предложил распространить промышленную ипотеку на строительство новых производств. Также Калужская область вошла в группу из 4 регионов, где с 2023 года будет внедрена тестовая система автоматизированного облегченного налогообложения для бизнеса (АУСН).

Заметный пример антикризиса также продемонстрировал губернатор Мурманской области **Андрей Чибис** после на шумевшей в федеральной повестке ситуации с массовой дракой в Ковдоре (спровоцированной межнациональным конфликтом). Одной из структурных причин конфликта наблюдатели видели в отсутствии каких-либо перспектив в сырьевом моногороде. В результате, чуть более чем через месяц, губернатор региона подписал инвестиционное соглашение с «ЕвроХимом» на 100 млрд. рублей по развитию Ковдорского ГОКа – его работа будет гарантировано продлена до 2047 года (вместо ожидаемого конца работы в 2027), а область получит 23 млрд. рублей налоговых поступлений.

4. Реконфигурация точек роста экономики

Большинство губернаторов предпочитают прилагать максимум усилий для решения проблем «здесь и сейчас», едва ли задумываясь о стратегической составляющей. Хотя перед большей частью регионов неизбежно встанет вопрос о трансформации экономической модели, особенно для экспортно-ориентированных территорий, экономик субъектов РФ с высокой зависимостью от импортных поставок.

Тем не менее, некоторые губернаторы пытаются нащупать новые точки роста, которые выходят за рамки пресловутого «импортозамещения» и призваны повысить долгосрочную стратегическую стабильность.

А) Путь к созданию новых экономических ниш добавленной стоимости

Одним из способов стало **сознательное привлечение инвестиций в «нетрадиционные» экономические отрасли**. Санкции против российских углеводородов и исторически экспортно-ориентированной металлургической отрасли стимулируют губернаторов искать инвестиционные перспективы в других сегментах. Например, власти Якутии (глава – **Айсен Николаев**) решили напомнить федеральному центру о лидирующих позициях республики в дальневосточном IT-кластере: якутские менторы нередко поддерживают стартапы соседних регионов, при этом разработчики программистов активно

используются в цифровизации государственного управления. Акцент на развитии новой отрасли позволил привлечь внимание премьер-министра, который посетил Якутию впервые за последние 6 лет – тем более Михаил Мишустин проявляет к IT-отрасли особый интерес.

Усилия по диверсификации экономики прилагают и в Калужской области под руководством **Владислава Шапши**. Регион делает большую ставку на развитие фармацевтического кластера – в рамках особой экономической зоны «Калуга» будет построено несколько новых заводов, планируется создание завода по производству радиофармацевтических лекарственных препаратов («Росатом»). Также в Калужской области был открыт новый завод компании «Кроношпан» по производству декоративной и импрегнированной бумаги, который позволит полностью импортозаместить данный вид продукции. **Губернатор Калужской области смог переформатировать образ региона как «рая для инвесторов» под нужды отечественного бизнеса.** Кроме того, регион, эффективно использующий свою близость к столице, становится привлекательным для размещения филиалов престижных вузов. В частности, приход в Калужскую область «Бауманки» создает возможность для формирования инновационного кластера.

Проект Аэрокосмической инновационной долины (при участии МАИ) реализует в Рязанской области губернатор Павел Малков.

Вспомним и о Московской области, которую уже несколько раз в текущем году посетил Михаил Мишустин, а также глава Минсельхоза РФ Дмитрий Патрушев. Главной темой таких визитов стал аграрно-промышленный комплекс, который никогда не составлял значимую долю региональной экономики. Однако именно в подмосковной Кашире губернатор **Андрей Воробьев** запросил у правительства меры поддержки аграрной отрасли, которые актуальны для всех сельскохозяйственных регионов, тем самым перехватив роль чуть ли не аграрного лоббиста. Такие визиты позволяют разнообразить экономический брендинг российских субъектов, инвестиционный потенциал которых раскрывается с неожиданной стороны.

Также значительную ставку на развитие аграрного комплекса делает Белгородская область во главе с **Вячеславом Гладковым**. В региональном бюджете текущего и следующего года предусмотрена комплексная поддержка отрасли – это программы помощи для сельхозпроизводителей (компенсация затрат), различные гранты, стимулирование развития собственного семенного фонда, проект «Агростартап» и др. Это позволяет региону оставаться одним из ключевых для обеспечения продовольственной безопасности страны – производство около 20% курицы и свинины приходится на Белгородский регион.

Еще один пример – губернатор Камчатского края **Владимир Солодов**, который сопрягает тему развития туризма с развитием инфраструктуры в целом: в июле правительство расширило границы ТОР «Камчатка», где помимо горнодобывающего кластера развиваются туристические проекты. Госкорпорацией «Туризм.РФ» подготовлен комплексный план развития парка «Три вулкана». Более того, социально-экономическое развитие Петропавловск-Камчатского стало поводом для отдельного совещания с участием Владимира Путина и вице-преьера Юрия Трутнева (5 сентября 2022), где столица Камчатки продемонстрировала пример комплексного городского развития.

Как и Камчатка, туристический кластер призван стать драйвером внутреннего спроса и роста налоговой базы в Ставропольском крае под руководством **Владимира Владимировича**. Край остается одним из наиболее востребованных туристических направлений, что позволило заручиться поддержкой правительства по финансированию строительства нового терминала ставропольского аэропорта. Более того, Ставрополье является одним из лидеров развития городского благоустройства. Также край стал одним из опорных в вопросах продовольственной безопасности и аграрного импортозамещения.

Большую ставку на развитие городской среды и благоустройство делает врио губернатора Кировской области **Александр Соколов**, который заручился поддержкой президента по финансированию проектов реновации общественных пространств в Кирове. В 2024 году вятской столице исполняется 650 лет. Также получена поддержка по вопросу развития транспортной инфраструктуры в Кирове и Кирове-Чепецке. Сделана ставка на привлекательность главных региональных агломераций, что должно способствовать накоплению необходимого человеческого капитала и профессиональных компетенций.

Отметим, что некоторые губернаторы подхватили риторику федерального правительства о важности либерализации бизнеса. Так, во время встречи с Владимиром Путиным, губернатор Белгородской области **Вячеслав Гладков** анонсировал создание «третьей опоры» экономики региона, чтобы не зависеть от двух традиционных для Белгородщины отраслей – горной добычи и аграрного сектора. Для этого региональные власти расширили адресные программы поддержки малого и среднего бизнеса, предоставили инструменты для стимулирования открытия новых предпринимательских проектов. Отличие именно в принципе поддержки бизнеса – акцент сделан не только на помощи уже существующих предприятий, но создании условий для появления новых компаний. Также можно отметить губернатора Ленинградской области **Александра Дрозденко**, который предложил передать в частные руки ряд заброшенных советских объектов досуга (турбазы и пионерлагеря) для создания новых туристических рекреационных проектов.

Б) Региональный «Поворот на Восток»

Еще одна стратегия – **переориентация региональной экономики на глобальный Восток**. И здесь особняком стоит Ямало-Ненецкий автономный округ, который призван стать локомотивом переориентации газового экспорта на азиатские рынки за счет поставок сжиженного природного газа (Ямал СПГ-1,2). Губернатору ЯНАО **Дмитрию Артюхову** удалось сохранить данный проект в приоритетах федерального центра. Отметим, что Артюхов – один из немногих глав регионов, кто не боится говорить о проблемах и честно обозначает возможные трудности: к примеру, губернатор предупредил о возможных задержках в сроках завершения СШХ в зависимости от верстки нового федерального бюджета. Более того, Дмитрий Артюхов является одним из лидеров прямой коммуникации с гражданами, продолжая свой уникальный проект «Честный маршрут», в рамках которого губернатор на отечественном авто лично объезжает весь регион.

Также в качестве примера можно привести врио губернатора Томской области **Владимира Мазура**, который запросил поддержку президента и правительства по вопросу

расширения межвузовского кампуса и строительства третьего моста в Томске. Новый «мега-кампус» призван стать ключевым в Западной Сибири для привлечения абитуриентов из стран ближнего зарубежья и инженерно-технологического сотрудничества с азиатскими странами. Позиционирование региона в качестве научного центра позволяет отойти от сугубо сырьевых проектов, диверсифицируя структуру налоговых поступлений (разумеется – с прицелом на среднесрочную перспективу).

Большую ставку на азиатское направление делает Иркутская область – **Игорь Кобзев** продвигает развитие логистических проектов для наращивая экспорта в восточном направлении. Помощь в экспортных поставках осуществляет Центр «Мой бизнес» - Иркутск: в I кв. 2022 года региональный экспорт вырос почти на 30% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Большое значение в контексте разворота на Восток имеют нефтегазовые инфраструктурные проекты (газопровод «Сила Сибири», нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан»). Отдельный акцент сделан на стимулировании импортозамещения, где флагманом является завод «Иркут» по производству отечественного пассажирского авиалайнера МС-21.

Ожидаемо, бенефициарами переориентирования экономики на азиатские рынки станут дальневосточные регионы, которые логистически лучше остальных готовы к перенаправлению экспорта и сотрудничества с Китаем. Регионом-«счастливчиком» стал Забайкальский край, который в 2019 году вошел в состав Дальневосточного федерального округа вместе с одновременным созданием региональной территории опережающего развития. Это позволяет последние три года наращивать объем инвестиций в основной капитал: по итогам 2020 года Забайкалье заняло 26 место среди субъектов РФ по инвестициям на душу населения. Для сравнения – в 2017 году регион занимал по этому показателю 37 место. Более того, **Александр Осипов** продвигает проекты масштабной газификации края, что лишь повысит инвестиционную привлекательность региона за счет более доступной энергетической базы.

За счет TOP также повышает инвестиционную привлекательность региона Хабаровский край под руководством **Михаила Дегтярева** – правительство одобрило расширение границ территорий развития за счет включения новых районов Комсомольска-на-Амуре и Хабаровска: планируется разместить производство многоцелевого самолета ЛМС-901 «Байкал» и завода железобетонных изделий соответственно.

Финальные выводы – к вопросу об антикризисной дорожной карте субъектов РФ

В условиях санкционного давления, социально-экономического кризиса и мобилизационных вызовов, губернаторы оказались в наиболее сложной эпохе политического управления. Региональные главы вынуждены действовать сразу в нескольких стрессовых контекстах:

- 1) нехватки ресурсов;
- 2) делегирования ответственности с федерального уровня на региональный;
- 3) запроса на новое качество прямой коммуникации;
- 4) необходимости ручного управления кризисными ситуациями. Разные экономические возможности и личный бэкграунд самих региональных глав будут оказывать влияние на конфигурацию конкретных антикризисных инструментов.

Анализ наиболее примечательных антикризисных коммуникационных стратегий дает возможность определить ряд рекомендаций:

- Работа над позиционированием, важность адекватного баланса между федеральной повесткой и насущными региональными пробелами. Важнее не словесные интервенции, но оперативное внедрение федеральных мер поддержки на региональном уровне
- Развитие коммуникационных инструментов, использование прямых эфиров и оперативных информационных сводок для сбора обратной связи, а также поддержания высокого уровня вовлеченности губернатора в местную проблемную повестку
- Минимизация ритуальных официозных мероприятий, наращивание личных встреч губернатора с жителями регионов, выезды региональных властей в различные муниципалитеты для сокращения дистанции между властью и обществом
- Эффективный лоббизм на федеральном уровне. Привлечение федеральных министров в регион для презентации новых проектов развития. Активная работа со всеми возможными федеральными программами региональной поддержки. Коммуникация с федеральными структурами для продвижения масштабных инфраструктурных проектов. Привязка инвестиционных планов к переориентации логистических потоков на Восток и промышленного импортозамещения.

Авторский коллектив

- Евгений Минченко
- Юлиан Баландин
- Кирилл Петров
- Александр Зотин

При подготовке доклада использованы материалы сессии «Пути выхода из кризиса. Опыт регионов-лидеров», прошедшей в рамках V Международной научно-практической конференции «Пути трансформации государственного и корпоративного управления на современном этапе», которая прошла 29 сентября 2022 года в МГИМО. Благодарим за ценные комментарии в рамках этого мероприятия, прошедшего при поддержке «Минченко консалтинг», депутатов Государственной Думы - Дмитрия Кобылкина («Единая Россия»), Сардану Авксентьеву («Новые люди»), Станислава Наумова (ЛДПР), Сергея Алтухова («Единая Россия»), глав регионов РФ - Игоря Кобзева (Иркутская область), Айсена Николаева (Саха-Якутия), Александра Осипова (Забайкальский край), Владислава Шапшу (Калужская область), экспертов по региональной политике – Григория Добромелова, Дмитрия Еловского, Дарью Кислицыну, Станислава Корякина, Олега Молчанова, Виктора Потуремского, Сергея Старовойтова, Джорджа Рижинашвили.