

**СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**  
**SOCIOLOGY OF MANAGEMENT AND SOCIAL TECHNOLOGIES**

УДК 316.334.52

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-4-1-1



Оригинальная статья

Гусейнова К. Э. 

**Унификация управленческих барьеров как источник региональных конфликтов: кейс-стади реализации национального проекта «Экология»**

Институт социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук,  
улица Большая Андроньевская, дом 5. строение 1, 109544, Москва, Россия  
*lksedar@mail.ru*

**Аннотация.** Актуальность. Реализация масштабных национальных проектов остается ключевым инструментом достижения стратегических целей развития Российской Федерации. На практике она часто сопровождается возникновением масштабных социально-экономических конфликтов между федеральным центром и регионами, особенно в сфере экологии. Реализация подобных проектов сопряжена с повышенным вниманием общественности и экспертных сообществ. В этой связи актуальным представляется анализ управленческих механизмов, стимулирующих рост социальных конфликтов в регионах на примере реализации нацпроекта «Экология». Научная проблема. В центре исследования находится парадокс: унификация управленческих решений, призванная обеспечить единые стандарты и эффективный контроль за реализацией нацпроектов, на деле становится источником региональных конфликтов. В случае с выбранными кейсами, применение унифицированных управленческих решений на региональном уровне может привести к возникновению системных сбоев, которые приводят к эскалации противостояния между центром и региональными органами власти. Методы. Для решения данной проблемы использован метод сравнительного кейс-стади. В качестве кейсов отобраны национальный проект «Оздоровление Волги» и федеральный проект «Сохранение озера Байкал», входящие в состав нацпроекта «Экология». Эмпирическую базу исследования составили официальные отчеты органов власти, данные парламентских проверок, материалы новостных агентств и контент-анализ публикаций в Telegram-канале представителей органов власти, курировавших расследование причин срыва проектов. Для обеспечения достоверности данных применен принцип триангуляции. Научные результаты. На основе качественного анализа данных были выявлены восемь ключевых унифицированных управленческих барьеров, способствующих росту социальных конфликтов в регионах. Описано, что игнорирование федеральным центром региональной специфики может привести к идентичным негативным сценариям. Выявлены и описаны стадии эскалации конфликтов вокруг реализации проектов, от латентной фазы до открытой конфронтации и институционального ответа федерального центра. Выводы. Ключевой проблемой реализации проектов для отобранных кейсов

являются унифицированные управленческие барьеры, провоцирующие системные сбои и региональные конфликты. В качестве основного пути решения предлагается внедрение адаптивных моделей регионального управления, учитывающих специфику территорий, повышающую прозрачность принятых на местах решений и включающих в себя создание эффективных каналов коммуникации между федеральным центром, регионами, бизнесом и населением.

**Ключевые слова:** унифицированные управленческие барьеры; национальные проекты; региональные конфликты; кейс-стади; проект «Инцидент №55»; сбои в системе регионального управления

**Благодарности:** статья выполнена в рамках реализации государственного задания ИС ФНИСЦ РАН на тему «Унификация и разнообразие в пространственном развитии России (социально-экономические и социокультурные процессы)».

**Информация для цитирования:** Гусейнова К. Э. Унификация управленческих барьеров как источник региональных конфликтов: кейс-стади реализации национального проекта «Экология» // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 4. С. 190-212.

*Original article*

Ksenia E. Guseynova 

### Unification of management barriers as a source of regional conflicts: a case-study of the implementation of the Ecology National Project

Institute of Sociology, Federal Center for Theoretical and Applied Sociology,  
Russian Academy of Sciences,  
bld. 1, 5 Bolshaya Andronevskaya St., 109544, Moscow, Russia  
*liksedar@mail.ru*

**Abstract.** *Relevance.* The implementation of large-scale national projects remains a key tool for achieving the strategic development goals of the Russian Federation. In practice, it is often accompanied by the emergence of large-scale socio-economic conflicts between the federal center and the regions. Environmental problems can be considered among the most acute. The implementation of such projects is associated with increased attention from the public and expert communities. In this regard, it is extremely relevant to analyze the management mechanisms that stimulate the growth of social conflicts in regions on the example of the implementation of the Ecology National Project. *Research problem.* The research focuses on a paradox: the unification of management decisions, designed to ensure uniform standards and effective control over the implementation of national projects, is actually becoming a source of regional conflicts. In selected cases, applying unified management solutions at regional levels can lead to systemic failures, which can escalate confrontation between central and regional authorities. *Methods.* The comparative case study method was used to solve this problem. The Volga Rehabilitation National Project and the Lake Baikal Preservation Federal Project, both of which are part of the Ecology National Project, were selected as case studies. The empirical basis of the study was made up of official government reports, parliamentary audit data, news agency materials, and content analysis of publications on the Telegram channel of government representatives, who oversaw the investigation into the

causes of project disruption. The principle of triangulation was applied to ensure the reliability of the data. *Research results.* Based on an analysis of qualitative data, eight key barriers to unified management were identified that contribute to the growth of social conflicts in the regions. Ignoring regional specifics can lead to identical negative scenarios, as demonstrated by the federal centre's approach. The stages of conflict escalation around project implementation were identified and described, from the latent phase to open confrontation and an institutional response from the federal centre. *Conclusions.* The key problem of project implementation for the selected cases is unified management barriers that provoke system failures and regional conflicts. The main solution is to introduce adaptive regional management models that take the specifics of each territory into account. This would increase the transparency of local decisions and create effective communication channels between the federal centre, regions, businesses and the public.

**Keywords:** unified management barriers; national projects; regional conflicts; case study; project “Incident № 55”; failures in the regional management system

**Acknowledgements:** the article was completed as part of the implementation of the state assignment IS FCTAS RAS on the topic “Unification and diversity in the space development of Russia (socio-economic and socio-cultural processes)”.

**Information for citation:** Guseynova, K. E. (2025), “Unification of management barriers as a source of regional conflicts: a case-study of the implementation of the Ecology National Project”, *Research Result. Sociology and management*, 11 (4), 190-212.

## Введение

## (Introduction).

Координация заинтересованных сторон в реализации национальных проектов – одна из ключевых проблем современного управления. Данная тема является предметом постоянных обсуждений в российском медиапространстве и выступлениях официальных лиц. Например, вице-премьер Дмитрий Чернышенко неоднократно заявлял о важности консолидации государства, науки и бизнеса<sup>123</sup>, а Марат Хуснуллин

придерживается мнения о том, что слаженная работа трех уровней власти (федеральной, региональной и муниципальной) играет ключевую роль в успешной реализации нацпроектов<sup>4</sup>.

Несмотря на официальные заявления и регулярные отчетные мероприятия, на практике реализация национальных проектов сопряжена с возникновением социальных конфликтов, подрывающих доверие к деятельности органов власти со стороны населения. О характере проблем свидетельствуют многочисленные уголовные дела, возбужденные в отношении региональных чиновников и предпринимателей, обвиненных в коррупции и злоупотреблении должностными полномочиями<sup>567</sup>. Как

<sup>1</sup> Дмитрий Чернышенко подчеркнул важность кооперации науки, бизнеса и государства для суверенитета страны. 2025. URL: <https://gazeta-suzemka.ru/society/2025/02/21/dmitrij-chernyshenko-podcherknul-vazhnost-kooperacii-nauki-biznesa-i-gosudarstva-dlya-suvereniteta-strany/> (дата обращения: 15.08.2025).

<sup>2</sup> Дмитрий Чернышенко: на форуме будущих технологий представлены новейшие отечественные разработки. 2025. URL: <https://наука.рф/news/dmitriy-chernyshenko-na-forume-budushchikh-tehnologiy-predstavleny-noveyshiye-otechestvennye-razrabo/> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>3</sup> Чернышенко рассказал о стратегии развития образования до 2036 года. 2025. URL:

<https://ria.ru/20250620/putin-2024123433.html> (дата обращения: 02.08.2025).

<sup>4</sup> Марат Хуснуллин объявил о достижении высоких показателей в реализации нацпроектов ЧР. 2024. URL: <https://content95.ru/obshhestvo/marat-husnullin-obyavil-o-dostizhenii-vysokih-pokazatelej-v-realizacii-naczproektov-chr/> (дата обращения: 02.07.2025).

<sup>5</sup> Прокуратура: большинство преступлений в сфере нацпроектов связаны с программой «Демография».

показали предыдущие исследования, готовность населения к участию в национальных проектах напрямую связана с отдельными недостатками региональной управленческой системы (Шилова, 2023). Наибольший дестабилизирующий эффект оказывают такие явления, как коррупция, клановость и закрытость властных структур (Шилова, 2023). С точки зрения социологии управления, подобные эффекты могут являться симптомами, указывающими на собой управляемых механизмов, а именно: слабого контроля, непрозрачных процедур принятия решений, отсутствия эффективных обратных связей и институтов общественного участия в управлении проектами.

Эмпирически подтверждена взаимосвязь между: 1) прозрачностью управленческих решений и готовностью к участию в общественно-политической жизни своего региона; 2) негативной оценкой деятельности органов власти и вероятностью коллективных действий; 3) низкой удовлетворенностью жизнью и протестной активностью, которая может выражаться в организации митингов, забастовок, сборе подписей и др.

В этой связи актуализируется задача выявления системных барьеров, способных спровоцировать общественный резонанс и эскалацию конфликта с локального до федерального уровня. С позиций социологии управления ключевое значение приобретает анализ взаимодействия между различными социальными акторами (федеральные и

2023. URL: <https://news.rambler.ru/crime/51351102-prokuratura-bolshinstvo-prestupleniy-v-sfere-natsproektov-svyazany-s-programmoy-demografiya/> (дата обращения: 02.07.2025).

<sup>6</sup> В Башкирии прокуроры назвали самые резонансные преступления при реализации национальных проектов. 2024. URL: [https://dzen.ru/a/ZcgfX\\_2m3y73SDdu](https://dzen.ru/a/ZcgfX_2m3y73SDdu) (дата обращения: 02.07.2025).

<sup>7</sup> Генпрокуратура раскрыла число преступлений при реализации нацпроектов. 2022. URL: <https://www.rbc.ru/society/10/12/2022/6390a7519a79474abccf588c> (дата обращения: 21.07.2025).

региональные органы власти, население, бизнес, научное сообщество), каждый из которых обладает собственными, зачастую противоречивыми, интересами – экономическими, социальными, экологическими.

Отсутствие эффективного диалога между ними не только снижает результативность проектов, но и способствует росту социальной напряженности (Гусейнова, 2024). Таким образом, в рамках данной статьи представляется важным выявить управленческие барьеры, которые:

- 1) препятствуют эффективной координации заинтересованных сторон с разнонаправленными интересами;
- 2) приводят к трансформации локальных проблем реализации проектов в масштабные социальные конфликты;
- 3) требуют корректировки имеющихся управленческих моделей и разработки новых инструментов, способных обеспечить баланс интересов, прозрачность и легитимность управленческих решений.

В рамках данной статьи указанная проблематика исследуется на примере двух кейсов: национального проекта «Оздоровление Волги» и федерального проекта «Сохранение озера Байкал», входящих в состав нацпроекта «Экология». Опыт их реализации наглядно показал, как наличие отдельных сбоев регионального управления (низкая эффективность управления, коррупционные скандалы и массовые срывы сроков ввода очистных сооружений и др.), а также широкий общественный резонанс привели к тому, что некоторые конфликты локального уровня перешли в статус федеральных.

Так, например, к 2024 году (финальный этап реализации обоих проектов) стало известно, что из 139 объектов в рамках проекта «Оздоровление Волги» целевым показателям соответствовали только 6<sup>8 9</sup>. Ответной

<sup>8</sup> Изобличение Волги: почему оказался сорван федеральный проект по главной русской реке. 2024. URL: <https://iz.ru/1723260/sergei->

мерой федерального центра стало создание 15 июня 2024 г. на базе Координационного центра Правительства РФ специального проекта – «Инцидент №55 «Очистные сооружения»» (далее – «Инцидент № 55»)<sup>10</sup>, а также формирование профильной парламентской комиссии под руководством депутата Госдумы Ж. А. Рябцевой. Основной целью «Инцидента № 55» является проведение системного анализа и устранение барьеров, которые привели к срыву реализации нацпроектов. В задачи проекта входит «координация работ по строительству и реконструкции очистных сооружений, реализуемых в рамках национального проекта «Экология», а также обеспечения функционирования этих сооружений с достижением параметров нормативной очистки сточных вод»<sup>11</sup>. Результатом работы проекта является: выявление нарушений, оценка эффективности взаимодействия акторов, разработка новой управленческой модели, обеспечение прозрачности решений, вовлечение населения в решение социально-экологических проблем, а также публичная оценка ущерба и организация мероприятий по возобновлению строительных работ. В связи с этим актуальность анализа отобранных кейсов видится авторам и в том, что в современной России

экологические проблемы перестают быть узкоспециальными и все чаще становятся полем для социального конфликта и переговоров о будущем качестве жизни, справедливости и доверии между гражданами и государством.

Ключевой фигурой, связывающей провал экологических проектов с институциональным ответом федеральной власти, выступила общественный деятель и депутат Госдумы РФ Ж. А. Рябцева, назначенная председателем парламентской комиссии по расследованию причин срыва реализации проектов. Таким образом, «Инцидент № 55» представляет собой реакцию на возникший сбой системы управления, а возглавляемая Ж. А. Рябцевой комиссия является его социальным агентом, наделенным полномочиями по проведению расследования и выработке корректирующих мер. Этот случай также иллюстрирует проблему адаптации управленческой системы: как государство реагирует на системные сбои в региональном управлении, какие инструменты (способы) создаются для диагностики и нивелирования существующих проблем и насколько они эффективны для предотвращения подобных проблем в будущем.

Важным источником данных для анализа подобных ситуаций выступают социальные медиа, которые активно интегрированы в практику публичного управления и используются чиновниками для «оперативного информирования населения, анализа результатов собственной деятельности, выявления общественно значимых проблем» (Василенко, 2020). В контексте публичного управления социальные медиа становятся не просто каналом коммуникации, но и инструментом для диагностики состояния диалога между властью и обществом, что напрямую связано с управленческой проблемой согласования разнородных интересов. В русле подхода Т. М. Дридзе, ключевой задачей управления в такой

[gurianov/izoblichenie-volgi-pochemu-okazalsia-sorvan-federalnyi-proekt-po-glavnui-russkoi-reke](http://gurianov/izoblichenie-volgi-pochemu-okazalsia-sorvan-federalnyi-proekt-po-glavnui-russkoi-reke) (дата обращения: 10.08.2025).

<sup>9</sup> Минприроды взяло под контроль федеральный проект по очистке Волги. Почему депутаты назвали программу провальной. 2024. URL: <https://rg.ru/2024/08/14/rosprirodnadzor-proverit-rabotu-objektov-v-ramkah-proekta-po-ochistke-volgi.html> (дата обращения: 10.08.2025).

<sup>10</sup> Дмитрий Патрушев: Рабочая группа продолжит точно выезжать на проблемные очистные объекты. 2025. URL: <http://government.ru/news/54783/> (дата обращения: 02.08.2025).

<sup>11</sup> Дмитрий Патрушев: Рабочая группа продолжит точно выезжать на проблемные очистные объекты. 2025. URL: <http://government.ru/news/54783/> (дата обращения: 02.08.2025).

ситуации становится организация «социальной коммуникации», направленной на выявление и согласование позиций различных сторон (Дридзе, 1984). Таким образом, социальные медиа обеспечивают возможность освещения реальных социальных проблем и фиксации реакции на них.

*Социокультурный контекст.* Прежде чем перейти к анализу кейсов, необходимо выяснить, в чем особая экономическая и социокультурная ценность выбранных объектов.

Кейс 1. Волга – самая длинная река на европейской части континента и одна из самых протяженных на поверхности Земли. Она протекает в 15 регионах России и впадает в Каспийское море. Благодаря сложной системе речных каналов и водохранилищ река соединяется с Балтийским, Белым, Черным и Азовским морями. На берегах Волги находится четыре города-миллионника: Нижний Новгород, Самара, Казань и Волгоград. Со столицей России её связывает канал им. Москвы, за счёт которого осуществляется водное снабжение города<sup>12</sup>. Географическое расположение Волги обеспечивает доставку грузов из центральной части России за пределы страны, что делает её уникальным логистическим центром. Ближе к середине XX века Волга стала источником гидроэнергии. На ее берегах были построены 9 водохранилищ и гидроэлектростанций, крупные речные порты и шлюзы, что привело к росту новых торговых путей, развитию судоходства и интеграции регионов. «В настоящее время в бассейне Волги сосредоточено около 45% промышленного и примерно 50% сельскохозяйственного производства РФ. На Волгу приходится

более 20% всей рыбы, добываемой в реках страны»<sup>13</sup>.

Помимо экономической, река Волга обладает и социокультурной ценностью, которая, в первую очередь, связана с туризмом. Фактически, круизы по Волге начались еще в XIX веке и были популярны среди высших слоев общества. По-настоящему массовый характер они обрели в середине прошлого века. Послевоенное время было отмечено бурным ростом строительства речного флота и, как следствие, развитием круизного туризма. «Волга была не просто рекой – это был маршрут эпохи ... «Родина», «Ленин», «Россия» – названия теплоходов звучали почти как манифест. Туризм с идеологическим уклоном: по пути – музеи революции, памятники Ленину и рассказы о великих стройках»<sup>14</sup>.

В настоящее время Волга по-прежнему является привлекательным туристическим объектом. Вместе с растущим спросом российских туристов на речные круизы (на 20% в 2024 году), эксперты отмечают повышенный интерес непосредственно к Волге<sup>15</sup>. Согласно данным аналитики компаний «МегаФон», «Донинтурфлот» и Cruise.ru, подобный вид отдыха оказался характерным для следующих категорий граждан: от 34 до 54 лет – 54%, от 55 и старше – 22%<sup>16</sup>. В 2023

<sup>13</sup> Волга – самая крупная река в Европе. Справка. 2009. URL: <https://ria.ru/20090312/164567588.html> (дата обращения: 23.07.2025).

<sup>14</sup> Круиз по Волге как символ советского отдыха. 2025. URL: <https://www.pravda.ru/news/travel/2210869-kruiz-po-volge-kak-simvol-sovetskogo-otdykha/> (дата обращения: 18.08.2025).

<sup>15</sup> Плынут по стечению: почему в 2024 году вырос спрос на речные круизы. 2024. URL: <https://www.pravda.ru/news/travel/2210869-kruiz-po-volge-kak-simvol-sovetskogo-otdykha/> (дата обращения: 18.08.2025).

<sup>16</sup> Россияне полюбили речные круизы по малым городам страны. 2025. В качестве источника на сайте «Лента.ру» представлены данные аналитики компаний «МегаФона», «Донинтурфлота» и Cruise.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2025/05/29/rossiyane-polyubili-rechnye-kruizy-po-malym-gorodam-strany/> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>12</sup> Волга – самая крупная река в Европе. Справка. 2009. URL: <https://ria.ru/20090312/164567588.html> (дата обращения: 23.07.2025).

году Агентством стратегических инициатив проводилось исследование среди участников платформы Leader-ID в различных регионах России. Объём выборки составил 2802 респондента в возрасте от 18 до 55 лет. Выяснилось, что для 12% ответивших круизы по морям и рекам России являются предпочтительной формой отдыха (Российский ..., 2023).

Кейс 2. Всемирная ценность Байкала заключается в его уникальности, это самое глубокое озеро на планете и крупнейший на планете резервуар пресной воды. С 1996 г. озеро входит в список всемирного наследия ЮНЕСКО<sup>17</sup>.

Для россиян данный природный объект обладает глубоким социокультурным и экономическим смыслом. Помимо этого, Байкал также является одним из самых привлекательных туристических объектов. В 2024 г. Координационным центром Правительства РФ проводился опрос среди жителей страны на тему их отношения к внутреннему туризму. В выборку попали более 2 тыс. респондентов. Байкал возглавил тройку лидеров (43%), обогнав при этом Краснодарский край (33%) и Республику Крым (32%)<sup>18</sup>. В 2022 году сервис по поиску работы SuperJob проводил исследование среди экономически активного населения старше 18 лет во всех округах России (390 населённых пункта). Объём выборки составил 1600 респондентов. Самым популярным ответом на вопрос «Какие места в России вы мечтаете посетить?» оказались озеро Байкал (24%), горный Алтай (12%) и Камчатка (11%)<sup>19</sup>.

Результаты второго опроса 2025 года, проведенного в 379 населенных пунктах с размером выборки 1600 респондентов, подтвердили неослабевающий интерес туристов к озеру, итоговый показатель вырос на 2% и по-прежнему возглавлял рейтинг<sup>20</sup>.

Озеро Байкал также называют «визитной карточкой России»<sup>21</sup>, что говорит о его исторической и социокультурной ценности. В 2016 году аналитическим центром НАФИ совместно с Некоммерческим фондом прикладных экологических разработок и исследований «Озеро Байкал» проводился инициативный репрезентативный опрос в 42 регионах России. Было опрошено 2000 респондентов старше 14 лет. Согласно представленным результатам, Байкал оказался второй (19%) после Кремля (36%) главной достопримечательностью России. Также озеро Байкал вошло в топ-3 мест, которые россияне хотели бы посетить лично (37%). Особо следует отметить, что большинство опрошенных предпочли озеро Байкал заграничному отдыху (61% против 21%)<sup>22</sup>. В 2024 году в преддверии Дня города Всероссийский центр изучения общественного мнения ВЦИОМ проводил опрос среди россиян. В выборку попали 1600 респондентов старше 18 лет. 20% опрошенных заявили о том, что озеро Байкал является местом, обязательным для

<sup>17</sup> Официальный сайт Юнеско. 2025. URL: <https://unesco.ru/unescorussia/sites/> (дата обращения: 18.07.2025).

<sup>18</sup> Опрос Координационного центра Правительства: в России растет популярность автотуризма. 2024. URL: <http://government.ru/news/51518/> (дата обращения: 20.08.2025).

<sup>19</sup> Топ-3 туристических направлений мечты россиян: Байкал, Горный Алтай и Камчатка. 2022. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113423/top->

[3-turisticheskikh-napravlenij-mechty-rossiyan/](#) (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>20</sup> От Байкала до Арктики: куда мечтают поехать россияне. 2025. URL: <https://www.superjob.ru/pro/6194/> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>21</sup> ВЦИОМ: Москву, Санкт-Петербург и Байкал назвали визитными карточками России. 2024. URL: <https://www.mosregion.info/2024/06/11/vtsiom-moskvy-sankt-peterburg-i-bajkal-nazvali-vizitnymi-kartochkami-rossii/> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>22</sup> Россияне считают озеро Байкал одной из визитных карточек страны. 2016. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-schitayut-ozero-bajkal-odnoy-iz-vizitnykh-kartochelek-strany/> (дата обращения: 20.08.2025).

посещения иностранцами<sup>23</sup>, после Санкт-Петербурга (39%) и Москвы (37%).

**Методология и методы (Methodology and methods).** Для того, чтобы выделить типовые управленческие барьеры, возникающие при реализации национальных проектов, а также стадии развития региональных конфликтов, был использован метод сравнительного кейс-стади (How to ..., 1990), позволяющий провести глубокий и комплексный анализ социальных явлений (Полухина, 2013) на конкретном эмпирическом объекте. Традиционно кейс-стади ассоциируется с качественными методиками сбора данных, такими как интервью и включенное наблюдение. Однако в рамках данного исследования применяется его модифицированный подход, ориентированный на работу с текстовыми данными и, в тоже время, обеспечивающий глубокое погружение в социальный контекст проблемы (Case study, 1998).

Среди научных публикаций можно найти статьи, в которых описаны результаты применения сравнительного кейс-стади (Полухина, 2017), например, в решении конфликтных ситуаций в жилищной сфере (Скобелина, 2019) или проблем развития сельских территорий (Троцук, 2007), в анализе трудовых организационных отношений (Козина, 2015), факторов стресса, влияющих на работу сотрудников (Козина, 2019), социального благополучия (Ласкар, 2023), устойчивого развития компаний (Ермолаева, 2024) и проч. В нашем случае выбор метода обусловлен необходимостью сопоставления типов управленческих барьеров, которые имели место в условиях реализации национального проекта «Экология» и привели к конфликту между федеральной и региональной властью.

<sup>23</sup> «Визитными карточками» страны, по мнению россиян, являются Санкт-Петербург, Москва и Байкал. В топ-5 вошли также Алтай и Казань. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/den-rossii-2024> (дата обращения: 20.08.2025).

Технические сложности, связанные с получением доступа к непосредственным участникам проекта и проведением глубинных интервью, определили выбор в пользу анализа документов и открытых данных. Данный тип источника эмпирических материалов (наряду с интервью, фото- и видеоматериалами, письмами и проч. (Романов, 1996) является частью широкого набора исследовательских практик, применяемых учеными, работающими в условиях «мультиметодичности» («мультипарадигмальности») (Полухина, 2013), т.е. без заранее выбранной методологической рамки.

Характер проблем, с которыми могут столкнуться исследователи в процессе теоретического анализа, наглядно представлен в статье И. М. Козиной, Е. В. Серёжкиной (Козина, 2015), на которую часто ссылаются другие авторы. К числу ограничений можно отнести: 1) определение степени обобщения, когда на основе отдельного (возможно, уникального) случая делается обоснование его «типичности»; 2) избыточное количество затрудняющей анализ противоречивой информации и, как следствие, возникновение вопросов относительно её достоверности (Козина, 1991). В то же время, обращаясь к работам британских коллег (Дж. К. Митчелла, Дж. Лоффанда и др.), авторы статьи утверждают, что специфика подобного метода требует от исследователя логического, а не статистического анализа релевантных характеристик изучаемого объекта (Mitchell, 1983; How to ..., 1990). Помимо этого, ученый должен обладать определенным уровнем личностного контроля при накапливании необходимой информации. Вопрос субъективности исследователя (Козина, 1991) также является дискуссионным.

Использование кейс-стади в исследовании социальных феноменов обладает рядом преимуществ, среди которых: 1) возможность получить углубленные данные о «латентных

процессах, скрытых механизмах социальных отношений» (Полухина, 2013), т.е. лучше понять социальную реальность, в которой находится изучаемый объект; 2) «гибкость к сбору и анализу полевых материалов, отсутствие жестких стандартов» (Полухина, 2013). Последнее утверждение, наряду с возможностью обобщения данных на примере единичного случая (Киблицкая, 2024), часто становится основанием для критики описываемого метода (Полухина, 2013).

Эмпирическое исследование представляет собой сравнительное кейс-стади двух программ, направленных на сохранение и поддержание уникальных для России водных объектов. В качестве объекта исследования выступает конфликт интересов центра и регионов в условиях реализации национального проекта «Экология». В качестве единиц анализа были отобраны:

1) национальный проект «Оздоровление Волги» (далее – НП Волга или кейс 1),

2) федеральный проект «Сохранение озера Байкал» (далее – ФП Байкал или кейс 2).

Выбор кейсов обусловлен схожестью этапов развития конфликтов, характером взаимодействия социальных акторов, практическими результатами реализации проектов. Помимо этого, имеет место личный интерес автора к проектам, конфликт при реализации которых вызвал большой интерес в социальных медиа. Бассейны Волги и Байкала обладают особым экономическим и социокультурным потенциалом для развития страны<sup>24</sup>. Процесс достижения основных целей проектов (сохранение и поддержание) должен проходить в условиях комплексного подхода и

<sup>24</sup> Дмитрий Патрушев обсудил с профильными министрами и главами регионов ход строительства очистных сооружений в рамках федпроектов «Оздоровление Волги» и «Сохранение озера Байкал». 2024. URL: <http://government.ru/news/51768/> (дата обращения: 05.08.2025).

способствовать ускорению технологического прогресса за счет внедрения инновационных технологий и модернизации существующей в регионах инфраструктуры.

Отбор кейсов осуществлялся по принципу репрезентации их основных характеристик: количество регионов, в которых реализовывались проекты, затраченный бюджет, цели проектов и пр. (см. Таблицу 1). Оба проекта представляют собой крупные высокобюджетные федеральные инициативы, реализуемые на территории большого числа субъектов РФ.

В качестве источников получения эмпирического материала были использованы:

- официальные отчеты органов государственной власти о ходе реализации проектов, экспертные заключения и проч.;

- новостные статьи в федеральных и региональных СМИ;

- публикации в официальных Telegram-каналах, в которых освещались новости о реализации отобранных проектов.

С целью минимизации рисков, связанных с субъективной интерпретацией собранных материалов, был использован принцип триангуляции, а именно: анализ различных типов документов (официальные отчеты, новостные материалы, выступления экспертов, посты в социальных сетях). Благодаря этому в процессе исследования сохранялась возможность критической оценки и перекрестной проверки данных.

Эмпирическую базу исследования составили материалы официального Telegram-канала депутата Государственной Думы РФ, заместителя председателя комитета по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды Ж. А. Рябцевой<sup>25</sup>. На данном канале в режиме реального времени освещаются результаты работы

<sup>25</sup> Официальный канал депутата ГД ФС РФ Рябцевой Жанны Анатольевны. URL: [http://t.me/ryabseva\\_zhanna](http://t.me/ryabseva_zhanna) (дата обращения: 25.08.2025).

всегда ею парламентской комиссии по экологическому контролю, включая мониторинг реализации национального проекта «Экология» и его составляющих – «Оздоровление Волги» и «Сохранение озера Байкал». Для формирования выборки с помощью

ключевых слов, релевантных каждому из проектов, был отобран корпус публикаций за период с 2023 по 2025 гг. Итоговый массив данных включил 133 поста, из которых 87 публикаций были посвящены проблематике НП Волга, а 46 – ФП Байкал.

Сравнительные характеристики исследованных кейсов

Comparative characteristics of the studied cases

Таблица 1

Table 1

Характеристики / Characteristics	Кейс-1 НП Волга / Case-1 NP Volga	Кейс-2 ФП Байкал / Case-2 FP Baikal
Годы реализации / Years of implementation	2018 – 2024 гг. / 2018 – 2024	2019 – 2024 гг. / 2019 – 2024
Регионы, в которых осуществлялся проект / Regions where the project was implemented	16 регионов / 16 regions	3 региона / 3 regions
Итоговый бюджет проекта <sup>26</sup> , в том числе: / Final project budget, including: - федеральный бюджет / federal budget - внебюджетные источники / extrabudgetary sources	174 543 278, 64 тыс. рублей / thousand rubles  109 313 073,70 тыс. рублей / thousand rubles  51 854 380,23 тыс. рублей / thousand rubles	45 396 846,43 тыс. рублей / thousand rubles  44 229 151,50 тыс. рублей / thousand rubles  173 200,00 тыс. рублей / thousand rubles
Количество официальных участников, задействованных в проекте / Number of official participants involved in the project	26 <sup>27</sup>	33 <sup>28</sup>
Включено ли проведение социологической оценки удовлетворенности населения экологической обстановкой в паспорт проекта / Whether sociological assessment is included satisfaction of the population with the environmental situation in the project passport	Нет / No	Да <sup>29</sup> / Yes

<sup>26</sup> Паспорт национального проекта Национальный проект «Экология». 2018. URL: [https://www.mnr.gov.ru/docs/np\\_ecology/241022\\_Паспорт%20НП%20Экология%202.PDF](https://www.mnr.gov.ru/docs/np_ecology/241022_Паспорт%20НП%20Экология%202.PDF) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>27</sup> Паспорт федерального проекта «Оздоровление Волги». 2018. URL: [https://www.yarregion.ru/depts/dzkh/docsDocuments/Паспорт%20федерального%20проекта%20Оздоровление%20Волги%20\(В%20части%20мероприятий%20Минстроя%20РФ\).pdf](https://www.yarregion.ru/depts/dzkh/docsDocuments/Паспорт%20федерального%20проекта%20Оздоровление%20Волги%20(В%20части%20мероприятий%20Минстроя%20РФ).pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>28</sup> Паспорт федерального проекта «Сохранение озера Байкал». 2018. URL: [https://dprea.adm-nao.ru/media/uploads/userfiles/2019/03/01/Байкал\\_Паспорт.pdf](https://dprea.adm-nao.ru/media/uploads/userfiles/2019/03/01/Байкал_Паспорт.pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>29</sup> Паспорт федерального проекта «Сохранение озера Байкал». 2018. URL: [https://dprea.adm-nao.ru/media/uploads/userfiles/2019/03/01/Байкал\\_Паспорт.pdf](https://dprea.adm-nao.ru/media/uploads/userfiles/2019/03/01/Байкал_Паспорт.pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

Обеспечение информационно-аналитического сопровождения проекта / Provision of information and analytical support of the project	Да <sup>30</sup> / Yes	Нет / No
Площадь водного объекта / Water body area	1 361 тыс. кв. Км <sup>31</sup> / 1 361 thousand sq. km	571 тыс. кв. Км <sup>32</sup> / 571 thousand sq. km
Основные цели проекта / Main project objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение объема сброса загрязненных сточных вод в реку Волгу в три раза / Reducing the volume of contaminated wastewater discharged into the Volga River by three times;</li> <li>- Расчистка и реабилитация десятков водных объектов в низовьях реки / Clearing and rehabilitation of dozens of water bodies in the lower reaches of the river;</li> <li>- Ликвидация более 60 объектов экологического вреда, включая подъем почти ста затонувших кораблей / Eliminating more than 60 sites of environmental harm, including the lifting of nearly a hundred wrecks;</li> <li>- Строительство и реконструкция 98 очистных сооружений и 23 станций очистки дождевых и талых вод вдоль берегов Волги<sup>33</sup> / Construction and reconstruction of 98 treatment facilities and 23 rain and melt water treatment stations along the banks of the Volga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение сбросов загрязненных сточных вод / Reduction of polluted wastewater discharges;</li> <li>- Ликвидация загрязненных территорий / Clean-up of contaminated areas;</li> <li>- Воспроизведение биоресурсов / Bioresource reproduction;</li> <li>- Строительство очистных сооружений и сооружений инженерной защиты / Construction of treatment facilities and engineering protection facilities;</li> <li>- Экологический мониторинг<sup>34</sup> / Environmental monitoring</li> </ul>

<sup>30</sup> Паспорт федерального проекта "Оздоровление Волги", 2018. URL: [https://www.yarregion.ru/depts/dzkh/docsDocuments/Паспорт%20федерального%20проекта%20Оздоровление%20Волги%20\(В%20части%20мероприятий%20Минстроя%20РФ\).pdf](https://www.yarregion.ru/depts/dzkh/docsDocuments/Паспорт%20федерального%20проекта%20Оздоровление%20Волги%20(В%20части%20мероприятий%20Минстроя%20РФ).pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>31</sup> Алексеевский Н.И., Антонова М.М. Волга // Научно-популярная энциклопедия «Вода России». 2009. URL: [https://water-rf.ru/Водные\\_объекты/80/Волга](https://water-rf.ru/Водные_объекты/80/Волга) (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>32</sup> География // Байкал // Байкал в цифрах. - Сибирское отделение РАН. Иркутский научный центр. Байкальский музей. 2001. URL: <https://baikalfund.org/baikal/geography/statistics/index.wbp> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>33</sup> На оздоровление Волги потратили 128 миллиардов рублей. 2024. URL: <https://rg.ru/2024/07/29/reg-cfo/vziatsia-za-kosy.html> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>34</sup> Паспорт федерального проекта «Сохранение озера Байкал» (приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Экология» от 21 декабря 2018 г. № 3). 2018. URL: <https://base.garant.ru/406225365/> (дата обращения: 15.07.2025).

В качестве теоретической рамки исследования была использована семиосицопсихологическая модель, разработанная Т. М. Дридзе (Дридзе, 1984). В рамках данной парадигмы управление рассматривается как целенаправленная коммуникативная деятельность по согласованию интересов и смыслов различных социальных акторов в конкретной социокультурной среде. Также автор опирался на ситуационную концепцию социокультурной динамики и методологию прогнозного социального проектирования, созданных Т. М. Дридзе в соавторстве с Э. А. Орловой (Дридзе, 1989). Перечисленные теории позволяют анализировать конфликты не как случайные сбои, а как закономерные следствия неучтенных противоречий в системе «человек-среда».

**Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).** Несмотря на уникальность каждого проекта, а также социокультурные, географические и исторические отличия регионов, в которых они проводились, качественный анализ данных позволил выявить сходство в их реализации.

Во-первых, оба проекта были инициированы в рамках национального проекта «Экология» и направлены на достижение схожих социально-экономических целей: сокращение сброса загрязненных сточных вод, улучшение экологического состояния стратегически важных водных объектов и, как следствие, повышение качества жизни населения. Контроль за реализацией намеченных целей осуществлялся едиными федеральными структурами – Минприроды РФ и Минстроем РФ, а также лично вице-премьером Дмитрием Патрушевым.

Во-вторых, идентичность ключевых проблем. На момент окончания первоначально установленных сроков (конец 2024 года) не были достигнуты целевые показатели обоих проектов. Неудавшаяся реализация и последовавший за этим конфликт между центром и

регионами стали следствием наличия типовых управленческих барьеров, к числу которых можно отнести: неэффективное использование бюджетных средств, кадровый дефицит, фальсификация отчетности и саботирование деятельности федеральных контролеров. Принимая во внимание масштаб общественного резонанса, сопровождавшегося на всех этапах реализации проектов, авторы приходят к выводу о низкой эффективности принимаемых в регионах управленческих решений.

В-третьих, сохраняется общий вектор дальнейшего развития. Поскольку Волга и Байкал являются водными ресурсами стратегического значения, федеральный центр не может отказаться от выполнения связанных с ними экологических обязательств. Подтверждением этому служит тот факт, что оба проекта оказались включены в новый федеральный проект «Вода России»<sup>35</sup>. Однако без устранения отдельных причин провала, связанных с невозможностью достижения целевых показателей обоих кейсов, существует риск воспроизведения прежних негативных сценариев, что может спровоцировать новую волну социального недовольства и рост институционального недоверия к органам власти и управления.

*Барьеры на пути реализации проектов.* Опираясь на типологию управленческих барьеров, описанных в работах В. С. Богданова, А. А. Почестнева и др. (Тихонов, 2019; Богданов, 2022), авторам удалось выделить ряд проблем, системно препятствующих достижению целей НП Волга и ФП Байкал. Анализ массива телеграмм-постов депутата Госдумы Ж. А. Рябцевой показал, что выделенные барьеры являются типовыми или унифицированными для обоих проектов.

<sup>35</sup> Масштабные планы: в рамках нового нацпроекта предстоит улучшить условия проживания возле водных объектов для более чем 23 млн человек. 2025. URL: <http://voda.gov.ru/press-tsenter/news/federalnye/560278/> (дата обращения: 23.07.2025).

*1. Социально-политические барьеры:* для обоих кейсов оказались характерны формальное исполнение решений федерального центра и низкая мотивация региональных чиновников. Несмотря на публичное освещение нарушений и давление со стороны населения, как, например, в Забайкальском крае и Республике Бурятия, региональные власти демонстрировали бездействие, саботируя инициативы центра, требующие от них повышенной ответственности. Данная проблема усугубляется отсутствием заинтересованности подрядчиков в качественном результате при ориентации на освоение бюджетных средств в условиях слабого контроля со стороны региональных или федеральных властей.

*2. Административно-организационные барьеры:* различные бюрократические процедуры, в частности, длительное согласование между федеральными проектными офисами (Минприроды России, Минстроем России) негативно сказались на реализации НП Волга. Низкая активность региональных властей нашла отражение в нежелании разработки дорожных карт, организации рабочих групп и совещаний, исправлении выявленных нарушений. Для проекта «Байкал» дополнительной проблемой стало рассеивание ответственности между множеством участников (Минприроды России, Минстрой России, ФАУ «Роскапстрой» и др.).

*3. Инфо-коммуникативные барьеры:* критической проблемой стало отсутствие эффективного диалога не только между федеральной и региональной властью, но также между регионом и населением. В регионах, входящих в реализацию НП Волга, были отмечены случаи социального напряжения, вызванного низким (практически нулевым) уровнем информирования населения о целях и сроках работ. Отмечалось также скрытие информации о реальном состоянии дел, подготовка подложных отчетов (особенно в рамках ФП Байкал) и неэффективный мониторинг со стороны контролирующих

органов. Вовлечение населения в решение проблем стало возможным лишь после вмешательства парламентской комиссии. Для Волги оказались характерными отсутствие единого центра, координирующего взаимодействие участников, особенно на ранних этапах реализации проекта, скрытие информации о реальном состоянии дел, а также неэффективная система мониторинга со стороны Росстройнадзора и региональных контролирующих органов.

*4. Социально-коммуникативные барьеры* были связаны с несогласием региональных властей с результатами проверок парламентской комиссии, работа которой часто становилась объектом дискредитации со стороны региональных подрядчиков. Реакцией на выявленные нарушения стали не конструктивные действия по их устранению, а попытки дискредитации проверяющих, что только усугубляло конфликт и препятствовало эффективному диалогу. В регионах байкальского бассейна недоверие населения к работе органов власти осложнялось рядом факторов, связанных с систематическим срывом сроков строительства очистных сооружений. Накопившийся негативный опыт сформировал у граждан устойчивое восприятие того факта, что органы власти неспособны решать острые социально-экологические проблемы своих регионов. В перспективе это может стать ключевым фактором роста протестных настроений на конкретных территориях.

*5. Инвестиционно-финансовые барьеры:* в обоих случаях возникновение барьеров было связано с нерациональным распределением бюджетных средств. Анализ выявил случаи значительного (в 5–10 раз) завышения стоимости работ. Например, стоимость очистных сооружений в Северобайкальске (3,2 млрд руб.) многократно превышала цену аналогичных объектов в других регионах (345–349 млн руб.). К 2025 году бюджет на эксплуатацию и доработку объектов обоих проектов был исчерпан, а выделение

дополнительного финансирования на доработку объектов было заблокировано.

6. *Социально-организационные барьеры:* реализацию проектов затрудняли недостаток квалифицированных специалистов, ошибки в проектировании и необученный персонал, что не позволяло выйти на целевые показатели.

7. *Инфраструктурные барьеры:* использование устаревшего оборудования, не соответствующего современным нормам, а также отсутствие базовой инфраструктуры, необходимой для строительства и последующей эксплуатации сложных сооружений значительно усложнило достижение целевых показателей. В случае с кейсом 2 имели место сложные природно-климатические условия (сейсмическая активность), которые усложнили работу подрядчиков и повысили итоговую стоимость проекта.

8. *Коррупционные барьеры:* в рамках кейса 1 были обнаружены многочисленные коррупционные схемы: говор чиновников с подрядчиками, подложные контракты и фальсификация отчетов. В случае с кейсом 2 парламентской проверкой установлены несоответствия объемов выполненных работ и освоенных средств, коррупция при проведении конкурсов и превышение должностных полномочий, нанесшее ущерб окружающей среде.

Качественный анализ данных позволил также выделить ряд проблем, которые могли бы расширить имеющуюся типологию барьеров. К первому типу проблем относится целенаправленное противодействие реализации проекта со стороны отдельных групп на федеральном и региональном уровнях, заинтересованных в сохранении существующей системы распределения финансов. Региональные чиновники продолжали игнорировать решения федерального центра даже после вмешательства вице-премьера Д. Патрушева и создания правительственный структуры «Инцидент №55», саботируя работу парламентской

проверки. Данная проблема оказалась характерна для обоих кейсов.

Анализ ситуации в регионах вокруг реализации НП Волга позволил выявить т.н. правовые барьеры, связанные с несовершенством законодательной базы, на основе которых могут приниматься решения, не соответствующие установленным нормам. Сюда же можно отнести и отсутствие механизмов оперативного расторжения государственных контрактов с недобросовестными подрядчиками. Анализ кейса-2 ФП Байкал показал, что существующая система государственного управления не способна оперативно реагировать на возникающие вызовы и тем более решить их. Результаты проведенного исследования указывают на то, что даже после подключения механизмов парламентского контроля и проекта «Инцидент №55» исправление ситуации происходит крайне медленно, а виновные не получают адекватного наказания.

Реализация проекта на примере кейса 2 выявила интересную особенность, связанную с экологической повесткой – проблему «зеленого камуфляжа» или «greenwashing»<sup>36</sup>. Данный подход является маркетинговой уловкой, цель которой – ввести общественность в заблуждение относительно мнимых экологически полезных свойствах продукта или явления<sup>37</sup>. В случае с ФП Байкал имело место создание видимости качественной деятельности, направленной на охрану окружающей среды (запуск неработающих очистных сооружений, проведение круглых столов, разработка новых экологических законов) в условиях отсутствия реальных положительных изменений.

<sup>36</sup> Внимание! Гринвашинг! / Памятки / Розничная торговля // Справочник потребителя. URL: [https://zpp.rosпотребнадзор.ru/handbook/torg/memos/5\\_0278](https://zpp.rosпотребнадзор.ru/handbook/torg/memos/5_0278) (дата обращения: 25.08.2025).

<sup>37</sup> Компании по всему миру врут об экологичности своих продуктов. Что такое гринвашинг и зачем бизнес обманывает людей. 2025. URL: <https://lenta.ru/brief/2025/03/11/green/> (дата обращения: 25.08.2025).

Отдельного внимания заслуживает проблема, связанная с разрывом между научным знанием и реальными управленческими практиками. Одной из важных особенностей управления регионами байкальского бассейна является активное участие научного совета СО РАН по проблемам озера Байкал. При этом анализ СМИ показал, что их экспертные заключения редко учитываются при разработке новых методических рекомендаций<sup>38</sup>.

*Характеристика конфликтов.* Дальнейший анализ сходств и различий конфликтных ситуаций в обоих кейсах построен на классификационных основаниях, предложенных С. М. Емельяновым, В. Л. Цветковым и др. (Конфликтология, 2019; Конфликтология, 2018) и адаптированных автором в соответствии с задачами настоящего исследования.

В рамках обоих кейсов идентифицированы социально-экономические противоречия, выразившиеся в наличии коррупционных схем вокруг нацпроекта «Экология» и массовом общественном недовольстве во всех 19 регионах России. Острота конфликтов подтверждается необходимостью вмешательства федеральных властей, а также фактами открытого противодействия со стороны региональных чиновников и местного бизнеса.

Для каждого кейса конфликты выполняют сигнальную и информационную функции (Конфликтология, 2019). Сигнальная функция проявилась в выявлении наиболее острых проблем, связанных с неэффективностью управления и экологическими угрозами. Рост недовольства населения, вызванный коррупцией в органах власти и бизнес-

среде, привел к организованным протестным акциям в регионах. Данная ситуация оказалось характерной для обоих кейсов. Благодаря информационной функции, в общественном пространстве повысился уровень осведомленности о проблемах реализации нацпроектов, что способствовало формированию устойчивого негативного мнения общества относительно деятельности региональных властей.

Участники конфликтов находятся в отношениях административного подчинения с федеральным центром, где последний выступил в роли судьи при оценке эффективности управленческих решений на местах. Характер сложившихся субъект-объектных отношений свидетельствует о доминировании вертикальных коммуникативных связей. Таким образом, по типу коммуникативной направленности их можно определить, как вертикальные.

Описанные конфликты могут быть классифицированы как антагонистические, поскольку попытки достижения какого-либо компромисса оказались безрезультатными. Вместо признания вины и готовности исправить ситуацию, стороны демонстрировали открытое противодействие, включая шантаж, угрозы и попытки подкупа представителей федеральной власти. Указанные формы противодействия свидетельствуют о глубине и устойчивости существующих противоречий, исключающих возможность их разрешения посредством согласованного взаимодействия.

В целом анализ данных показал, что конфликты обоих кейсов носят смешанный характер. Единственное отличие между ними заключается в пространственных и временных границах их возникновения. Реализация НП Волга осуществлялась в 16 регионах России с 2018 года, ФП Байкал – в трех регионах с 2019 года.

*Стадии развития конфликтов.* Процесс развития конфликтов для кейсов 1 и 2 можно условно разделить на четыре временных периода, соответствующих

<sup>38</sup> Научный совет СО РАН по проблемам озера Байкал в 2024 году. 2025. URL: <http://www.sbras.info/articles/organizaciya-nauki-nauchnyy-sovet-so-ran-po-problemam-ozera-baykal-v-2024-godu> (дата обращения: 25.08.2025).

следующим стадиям: латентная стадия, открытый конфликт, эскалация конфликта,

завершение открытого конфликта (см. Таблицы 2 и 3).

Стадии развития конфликта при реализации НП Волга

Table 2

Stages of conflict development during the implementation of the Volga National Project

Стадия конфликта / Conflict stage	Ключевые события / Key events	Участники конфликта / Conflict participants
Латентная стадия (накопление системных проблем) <b>2018-2023 гг.</b> Latent stage (accumulation of systemic problems) <b>2018-2023</b>	- Формальное начало проекта, выделение финансирования / Formal start of the project, allocation of funding; - Обнаружение системных проблем: задержки строительства, некачественное проектирование, отсутствие комплексного подхода / Detection of system problems: construction delays, poor design, lack of an integrated approach	1. Федеральный центр / Federal Center; 2. Регионы / Regions; 3. Подрядчики / Contractors
Стадия открытой конфронтации <b>январь – июнь 2024 г.</b> Open confrontation stage <b>January - June 2024</b>	- Начало масштабных парламентских проверок по поручению В. Володина / The beginning of large-scale parliamentary inspections on behalf of V. Volodin. - Публичное выявление нарушений и нецелевого использования средств: 3 из 52 проверенных объектов признаны реализованными / Public identification of violations and misuse of funds: 3 out of 52 inspected facilities were recognized as implemented	1. Парламентская рабочая группа / Parliamentary working group; 2. Региональные органы власти / Regional authorities; 3. Ж.А. Рябцева / Zh.A. Ryabtseva
Эскалация конфликта <b>июль 2024 г.</b> Escalation of conflict <b>July 2024</b>	- Официальное признание провала проекта на заседании думского комитета по экологии / Official recognition of the failure of the project at a meeting of the Duma Committee on Ecology; - Счетная палата констатирует, что цель проекта не будет достигнута, несмотря на освоение 99,85% средств / The Accounts Chamber states that the project goal will not be achieved, despite the development of 99.85% of funds; - Переход конфликта в правовое поле / Transition of the conflict to the legal field	1. Госдума РФ / State Duma of the RF; 2. Счетная палата / the Accounts Chamber 3. Минстрой РФ / Ministry of Construction of the RF 4. Следственный комитет РФ / Investigative Committee of the RF 5. Ж.А. Рябцева / Zh.A. Ryabtseva
Завершающая стадия открытого конфликта <b>август 2024 г. по н/в</b> Final stage of open conflict <b>August 2024 to date</b>	- Регионы (например, Самарская область) начинают обращаться в правоохранительные органы для установления конкретных виновных в срыве строительства объектов / Regions (for example, the Samara region) begin to contact law enforcement agencies to identify specific perpetrators of disruption in the construction of facilities - Минстрой РФ формирует «черный список» недобросовестных подрядчиков / The Ministry of Construction of the Russian Federation forms a "black list" of	1. Региональные органы власти / Regional authorities; 2. Минстрой РФ / Ministry of Construction of the RF; 3. Подрядчики / Contractors; 4. Следственный комитет РФ / Investigative Committee of the RF 5. Ж.А. Рябцева / Zh.A. Ryabtseva

Таблица 2

	unscrupulous contractors - Критика смещается с системных проблем на поиск «козлов отпущения» / Criticism is shifting from systemic problems to scapegoating	
--	--	--

Таблица 3  
Стадии развития конфликта при реализации ФП Байкал

Table 3

Stages of conflict development during the implementation of the Baykal Federal Project

Стадия конфликта / Conflict stage	Ключевые события / Key events	Участники конфликта / Conflict participants
Латентная стадия (накопление системных проблем) <b>2006-2020 гг.</b> Latent stage (accumulation of systemic problems) <b>2006-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Срыв сроков, неосвоение средств, незэффективная работа подрядчиков, нарастание экологических проблем / Failure to meet deadlines, underutilization of funds, inefficient work of contractors, increasing environmental problems;</li> <li>- Формирование законодательного поля: принятие и корректировка закона «Об охране озера Байкал», введение жестких ограничений (например, фактический запрет на рубку леса в Центральной экологической зоне (ЦЭЗ) с 2006 г.). Накопление экологических угроз: выброс отходов, неконтролируемый туризм, отсутствие очистных сооружений / Formation of the legislative field: adoption and amendment of the law “On the Protection of Lake Baikal”, the introduction of strict restrictions (for example, the actual ban on logging in the Central Ecological Zone (CEZ) since 2006). Accumulation of environmental threats: waste emission, uncontrolled tourism, lack of treatment facilities</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный центр / Federal Center;</li> <li>2. Регионы / Regions</li> <li>3. Местные жители / Local residents;</li> <li>4. Учёные и экологи / Scientists and environmentalists</li> </ol>
Стадия открытой конфронтации <b>2020-2021 гг.</b> Open confrontation stage <b>2020-2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Начало масштабных парламентских проверок по поручению В. Володина / The beginning of large-scale parliamentary inspections on behalf of V. Volodin;</li> <li>- Публичное выявление нарушений и нецелевого использования средств / Public identification of violations and misuse of funds;</li> <li>- Обострение экологических проблем: экстремальные колебания уровня Байкала, обсуждение угрозы включения озера в список ЮНЕСКО «под угрозой» / Aggravation of environmental problems: extreme fluctuations in the level of Lake Baikal, discussion of the threat of including the</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный центр / Federal Center;</li> <li>2. Депутаты Госдумы и учёные РАН / State Duma deputies and scientists of the Russian Academy of Sciences;</li> <li>3. Ж.А. Рябцева / Zh.A. Ryabtseva;</li> <li>4. Региональные органы власти / Regional authorities;</li> <li>5. Население регионов / Regional population</li> </ol>

	lake in the UNESCO list “under threat”; - Публичное столкновение интересов: начало активного обсуждения поправок в закон о Байкале / Public clash of interests: the beginning of active discussion of amendments to the law on Lake Baikal	
Эскалация конфликта <b>2021-2024 гг.</b> / Escalation of conflict <b>2021-2024</b>	- Признание провала проекта на официальном уровне, начало уголовных расследований / Recognition of the failure of the project at the official level, the beginning of criminal investigations; - Законопроект об изменениях в закон о Байкале проходит первое чтение в Госдуме (лето 2023 г.) / The bill on amendments to the law on Lake Baikal is undergoing its first reading in the State Duma (summer 2023); - Публичное обсуждение и протесты: экологи и активисты направляют обращение президенту РФ с критикой ослабления экологической охраны / Public discussion and protests: environmentalists and activists send an appeal to the President of the RF criticizing the weakening of environmental protection	1. Госдума РФ / State Duma of the RF; 2. Местные жители / Local residents; 3. Учёные и экологи / Scientists and environmentalists; 4. Международное сообщество (ЮНЕСКО) / International Community (UNESCO); 5. Ж.А. Рябцева / Zh.A. Ryabtseva
Завершающая стадия открытого конфликта <b>2024 г. по н/в</b> / Final stage of open conflict <b>2024 to date</b>	- Острая полемика вокруг окончательной редакции поправок / Sharp controversy surrounding the final version of the amendments; - Сохранение ключевых проблем: отсутствие инфраструктуры, социальная напряженность, экологические угрозы / Persisting key challenges: lack of infrastructure, social tensions, environmental threats; - Формирование «правовой аномалии»: жители ЦЭЗ оказываются в положении, когда федеральный закон фактически блокирует решение их бытовых проблем / The formation of a “legal anomaly”: residents of the CEZ find themselves in a position where federal law actually blocks the solution of their everyday problems	1. Региональные органы власти / Regional authorities; 2. Федеральный центр / Federal Center; 3. Местные жители / Local residents; 4. Экологическое сообщество / Ecological community

Кейс 1. Первоначально конфликт развивался в рамках властно-управленческой вертикали. Действия Ж. А. Рябцевой вывели его в публичное поле, переводя конфликт с локального на федеральный уровень. Следует отметить,

что на последней стадии конфликта федеральные власти стали использовать формальные санкции, перенося ответственность на отдельных исполнителей. В этом заключается особая реакция управленческой системы на

имеющиеся проблемы без учета глубинных причин провала, которые были зафиксированы еще на первой, латентной стадии.

Кейс 2. На лицо острый конфликт между сохранением международной экологической значимости Байкала и локальными социально-экономическими интересами (права жителей на развитие инфраструктуры, ведение хозяйства и проч.). Формализованный процесс сохранения объекта всемирного наследия осуществляется без адекватных компенсаций и механизмов адаптации. В данном проекте экспертное сообщество (РАН, Географическое сообщество) выступило актором, мнение которого было использовано всеми участниками для легитимации своих позиций. При этом неутешительные прогнозы, выдвинутые экспертами, способствовали росту эмоциональной напряженности и минимизации поиска компромиссных решений.

Повторяющиеся отдельные сбои в системе регионального управления оказались характерны для обоих кейсов, что дает нам повод для дальнейшего изучения возможного повторения ситуации.

#### **Заключение (Conclusions).**

Сравнительное кейс-стади позволило выявить и систематизировать ряд унифицированных региональных системных сбоев, наличие которых способствовало развитию конфликта с локального до федерального уровня. Результаты анализа отобранных кейсов указывают на то, что подобные проблемы связаны с отдельными недостатками системы управления, а именно: с коррупцией на региональном уровне, формальным подходом чиновников к подготовке отчетов о проделанной работе в угоду решения реальных проблем, недостатком контроля со стороны вышестоящих органов власти, неработающими механизмами обратной связи с населением, а также некачественной работой по его включенности на этапах разработки и реализации проектов.

Отдельного внимания заслуживает проблема, связанная с плохой работой организаций, ответственных за строительство сложных технических объектов, необходимых для реализации национального проекта «Оздоровление Волги» и федерального проекта «Сохранение озера Байкал», что часто было связано с недостатком квалифицированных кадров и низкой профессиональной компетентностью технического персонала.

Основной вывод, который можно сделать на примере анализа двух кейсов заключается в том, что доминирование унифицированных региональных управленических барьеров может провоцировать возникновение и эскалацию локальных конфликтов. Для их преодоления необходимо прежде всего наладить каналы обратной связи между региональной властью, населением и экспертами, усилить контроль со стороны федеральной власти, а также перейти к гибким, адаптивным моделям управления, учитывающим специфику регионов. Подобные изменения в системе регионального управления помогут повысить уровень прозрачности, подотчетности и эффективности взаимодействия между федеральным центром, регионами, бизнесом и населением.

Анализ выявленных барьеров может служить диагностическим инструментом для профилактики возникновения аналогичных конфликтов в будущем. Дальнейший анализ видится в изучении обнаруженных сбоев, связанных с возможным саботажем со стороны региональных чиновников и использованием экологической повестки в рекламных целях. Учет подобных проблем может оказаться полезным при разработке аналогичных масштабных проектов в будущем, однако для более глубокого анализа необходимо перейти к непосредственному анализу регионов с помощью количественных методов. Основной парадокс, который мы наблюдаем на данном этапе исследования,

заключается в том, что эффективность нацпроектов может зависеть не от степени унификации управленческих решений, а от их способности интегрироваться в специфические социально-экономические контексты регионов.

К другим перспективным направлениям для дальнейшего изучения можно отнести:

- анализ социальных сетей регионов-участников отобранных проектов с целью выявления и типологизации ключевых акторов (субъекты принятия решений, субъекты-бенефициары и проч.), а также анализа обсуждаемых в сообществах проблем и их тональности;

- сравнительные исследования в рамках других национальных проектов и проверки выявленной типологии унифицированных барьеров на другом материале, что позволит определить, является ли выявленная проблема специфичной для экологической повестки или отражает более глубинные сбои в реализации масштабных программ в целом;

- изучение опыта успешных кейсов для выделения факторов, позволивших минимизировать действие унифицированных барьеров, например, эффективные практики горизонтальной координации между участниками, удачные модели публично-частного партнерства и гражданского участия и т.д.

### Список литературы

Богданов В. С., Почестнев А. А.

Методология установления управленческих барьеров в реализации политики смягчения неравенств регионов // Научный результат. Социология и управление. 2022. Т. 8, № 4. С. 102-116. EDN: OLRWAG.

Василенко Л. А., Зотов В. В., Захарова С. А. Использование потенциала социальных медиа в становлении участвующего управления // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. № 20 (4). С. 864-876. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876. EDN: KSCPYC.

Гусейнова К. Э. Модели социальных агентов в современном управленческом поле //

Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2024. Т. 14, № 6. С. 135-148. EDN: VWYGDS.

Дридзе Т. М., Орлова Э. А. Ситуационный анализ социально-воспроизводственного процесса в прогнозном социальном проектировании // Прогнозное социальное проектирование: методологические и методические проблемы: сб. ст. Москва: Наука, 1989.

Дридзе Т. М. Социальная коммуникация как текстовая деятельность в семиосоциопсихологии // Общественные науки и современность. 1996. № 3. С. 145-152.

Дридзе Т. М. Текстовая деятельность в структуре социальной коммуникации. проблемы семиосоциопсихологии. Москва: Издательство «Наука»; Академия наук СССР, Институт социологических исследований, 1984.

Ермолаева Ю. В., Дзюба Ю. В. Управление устойчивым развитием компаний в России на основе концепции спиральной динамики: кейс-стади // Научный результат. Социология и управление. 2024. Т. 10, № 2. С. 94-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8. EDN: PDATGO.

Киблицкая М. В., Масалков И. К. Методология и дизайн исследования в стиле кейс стади. Москва: МГУ, 2004.

Козина И. М., Серёжкина Е. В. Концепция кейс-стади в социальных науках и французская традиция монографических исследований трудовых организаций // Социологические исследования. 2015. № 1. С. 64-73. EDN: TLPTEL.

Козина И. М. Особенности применения стратегии «исследования случая» (case study) при изучении производственных отношений на промышленном предприятии // Социология: методология, методы, математические модели. 1991. № 5-6. С. 065-090. EDN PFTWIF.

Козина И. М., Серёжкина Е. В. Производственные факторы стресса в работе российских и французских IT-специалистов // Социологические исследования. 2019. № 5. С. 26-35. DOI: 10.31857/S013216250004950-8. EDN: VBOEZH.

Конфликтология / Цветков В. Л. Москва: Редакционно-издательское объединение «Новая юстиция», 2019. 184 с. ISBN: 978-5-4365-3117-5. EDN: VNIBPL.

Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата /

Емельянов С. М. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 322 с.

Ласкар М. Х., Шарма А. Неравенство в объективном качестве жизни между богатыми городскими жителями и обитателями трущоб в Индии: исследование кейс-стади в городе Гувахати // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9, № 1. С. 36-47. DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-1-0-4. EDN: GQEOLD.

Полухина Е. В. Дизайн социологического исследования: краткий обзор современных практик // Современные исследовательские практики в социологии: сборник материалов конференции молодых ученых (Москва, 19-20 апреля 2017 г.). Москва: Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук Институт социологии РАН, 2017. С. 45-56.

Полухина Е. В. Case-study как исследовательская стратегия // Case-study – образовательный и исследовательский опыт в междисциплинарном контексте: Сборник научных статей по итогам междисциплинарного научного семинара кадрового резерва «Проблемы и перспективы использования метода case-study: междисциплинарный опыт», Санкт-Петербург, 30-31 мая 2013 года. СПб.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2013. С. 5-21. ISBN: 978-5-600-00202-9. EDN: YXDPMS.

Романов П. В. Процедуры, стратегии, подходы «социальной этнографии» // Социологический журнал. 1996. № 3-4. С. 138-148.

Скобелина Н. А. О механизмах решения жилищных проблем (на примере Волгограда) // Социологические исследования. 2019. № 3. С. 137-144. DOI: 10.31857/S013216250004286-7. EDN: RUOKFK.

Тихонов А. В., Богданов В. С., Мерзляков А. А., Гусейнова К. Э. Проблемы разработки и реализации стратегических программ научно-технологического развития в регионах РФ: социально-организационные барьеры. Часть 2 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10, № 3. С. 340-368. EDN: MDMRIO.

Троцук И. В. Возможности метода кейс-стади в изучении социальных проблем села // Вестник РУДН. 2007. № 4. С. 15-23.

Шилова В. А., Гусейнова К. Э. Включенность населения в социальное пространство управления регионов как фактор территориального неравенства // Вопросы

управления. 2023. № 6(85). С. 84-98. EDN: XWRNRQ.

Case study research and applications: design and methods (6th ed.) / Yin R. K. SAGE Publications, 1998. 453 p.

How to compare nations: strategies in comparative politics / Dogan M, Pelassy D. Chatham, 1990.

Mitchell J. C. Case and situation analysis // The Sociological Review. 1983. Vol. 31, № 2. Pp. 187-211.

## References

Bogdanov, V. S. and Pochevnev, A. A. (2022), “Methodology for establishing managerial barriers in implementing policies to mitigate regional inequalities”, *Research Result. Sociology and Management*, 8 (4), 102-116, EDN OLRWAG. (In Russian)

Vasilenko, L. A., Zotov, V. V., Zakharova, S. A. (2020), “Models of social agents in the modern management field”, *RUDN Journal of Sociology*, 20 (4), 864-876, DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876, EDN: KSCPYC. (In Russian)

Guseynova, K. E. (2024), “Models of social agents in the modern management field”, *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta*, 14 (6), 135-148, EDN VWYGDS. (In Russian)

Dridze, T. M., Orlova, E. A. (1989), “Situational analysis of the socio-reproductive process in predictive social design”, in *Prognoznoe sotsialnoe proektirovanie: metodologicheskie i metodicheskie problemy* [Predictive social design: methodological and methodological problems], Nauka, Moscow, Russia. (In Russian)

Dridze, T. M. (1996), “Social communication as textual activity in semiosociopsychology”, *Obshhestvennye nauki i sovremennost*, (3), 145-152. (In Russian)

Dridze, T. M. (1984), *Tekstovaya dejatelnost v strukture sotsialnoy kommunikatsii. problemy semiosotsiopsikhologii* [Textual activity in the structure of social communication. Problems of semiosociopsychology], Nauka, Moscow, Russia. (In Russian)

Ermolaeva, Y. V. and Dzyuba, Y. V. (2024), “Upravlenie ustoichivym razvitiem kompanii v Rossii na osnove kontseptsii spiralnoi dinamiki: keis-stadi”, *Research Result. Sociology and Management*, 10 (2), 94-116, DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8. EDN: PDATGO. (In Russian)

Kiblitskaya, M. V. and Masalkov, I. K. (2004), *Metodologiya i dizain issledovaniya v stile keis stadi* [Case study methodology and design], MGU, Moscow, Russia. (In Russian)

Kozina I. M., Seryozhkina E. V. (2015), "The concept of case studies in social sciences and the French tradition of monographic research on labor organizations", *Sociologicheskie issledovaniya*, (1), 64-73, EDN: TLPTEL. (In Russian)

Kozina, I. M. (1991), "Features of the application of the "case study" strategy in the study of industrial relations in an industrial enterprise", *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskie modeli*, (5-6), 65-90, EDN: PFTWIF. (In Russian)

Kozina, I. M. and Seryozhkina, E. V. (2019), "Stress factors in the work of Russian and French IT specialists", *Sotsiologicheskie issledovaniya*, (5), 26-35. DOI: 10.31857/S013216250004950-8, EDN: VBOEZH. (In Russian)

Tsvetkov, V. L. (2019), *Konfliktologiya* [Conflictology], New Justice Editorial and Publishing Association, Moscow, Russia. (In Russian)

Emelyanov, S. M. (2018), *Konfliktologiya: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Conflictology: textbook and practicum for academic bachelors degree], Izdatelstvo Yurait, Moscow, Russia. (In Russian)

Laskar, M.K. and Sharma, A. (2023), "Inequality in the objective quality of life between wealthy urban residents and slum dwellers in India: a case study in Guwahati", *Research Result. Sociology and management*, 9 (1), 36-47, DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-1-0-4.

EDN: GQEOLD. (In Russian)

Polukhina, E. V. (2017), "The design of sociological research: a brief overview of modern practices", *Sovremennye issledovatelskie praktiki v sotsiologii: sbornik materialov konferentsii molodyh uchenykh (Moskva, 19-20 aprelya 2017 g.)* [Modern research practices in sociology: collection of conference papers by young scientists (Moscow, April 19-20, 2017)], Moscow, Russia. (In Russian)

Polukhina, E. V. (2013), "Case-study as a research strategy", *Case-study – образовательный и исследовательский опыт в междисциплинарном контексте: Сборник научных статей по итогам междисциплинарного научного семинара кадрового резерва* [Case-study – educational and research experience in an interdisciplinary

context: A collection of scientific articles based on the results of the interdisciplinary scientific seminar of the personnel reserve "Problems and prospects of using the case-study method: interdisciplinary experience"], St. Peterburg, Russia, ISBN: 978-5-600-00202-9, EDN: YXDPMS. (In Russian)

Romanov, P. V. (1996), "Procedures, strategies, and approaches of "social ethnography""", *Sotsiologicheskie issledovaniya*, (3), 138-148. (In Russian)

Skobelina, N. A. (2019), "On mechanisms for solving housing problems (using the example of Volgograd)", *Sotsiologicheskie issledovaniya*, (3), 137-144, DOI: 10.31857/S013216250004286-7, EDN: RUOKFK. (In Russian)

Tikhonov, A. V., Bogdanov, V. S., Merzlyakov, A. A. and Guseynova, K. E. (2019), "Problems of developing and implementing strategic programs for scientific and technological development in the regions of the Russian Federation: social and organizational barriers. Part 2", *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*, 10(3), 340-368, EDN MDMRIO. (In Russian)

Trotsuk, I. V. (2007), "The potential of the case study method in studying rural social issues", *RUDN Journal of Sociology*, (4), 15-23. (In Russian)

Shilova, V. A. and Guseynova, K. E. (2023), "The inclusion of the population in the social space of regional governance as a factor of territorial inequality", *Voprosy upravleniya*, (6), 84-98, EDN XWRNRQ. (In Russian)

Yin, R. K. (1998), *Case study research and applications: design and methods*, 6-th edn. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Dogan, M. and Pelassy, D. (1990), *How to compare nations: strategies in comparative politics*, Chatham: Chatham House Publishers.

Mitchell, J. C. (1983), "Case and situation analysis", *The Sociological Review*, 31 (2), 187-211.

*Статья поступила в редакцию 08 октября 2025 г. Поступила после доработки 01 декабря 2025 г. Принята к печати 05 декабря 2025 г.*

*Received 08 October 2025. Revised 01 December 2025. Accepted 05 December 2025.*

**Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.**  
**Conflicts of Interest: the author has no conflicts of interest to declare.**

**Гусейнова Ксения Эльдаровна**, научный сотрудник, Институт социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Москва, Россия.

**Ksenia E. Guseynova**, Researcher, Institute of Sociology, Federal Center for Theoretical and Applied Sociology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.