



### «Умное управление» сквозь призму концепции ответственного городского развития

Андрей Леонидович Бардин

Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук, Москва, Россия,  
[andreybardin@gmail.com](mailto:andreybardin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9526-9763>

**Аннотация.** Цель статьи – формулирование авторского определения «умного управления» городским развитием в рамках концепции «ответственного развития», разрабатываемой научной школой ИМЭМО РАН. Приоритетами данной концепции являются использование нематериальных ресурсов развития, достижение сбалансированной модели роста, создание условий для диалога между субъектами развития.

Автор опирается на идентитарный и акторный подход, теорию коммуникативного действия Ю. Хабермаса; используются методы контент-анализа, компаративный метод, метод глубинных интервью. Проанализирован научный дискурс в области умного управления, выделены три основных направления концептуализации понятия. Сформулированы главные характеристики (принципы) авторского видения умного управления в русле концепции ответственного развития: 1) опора управления на научное и экспертное междисциплинарное знание, а также на принципы доказательной государственной политики; 2) формирование понимания запроса и интересов различных субъектов развития, обеспечение корректной коммуникации и обратной связи; 3) формирование позитивной идентичности развития; 4) акцент на развитии человеческого потенциала и культуры инноваций на базе нематериальных ресурсов развития, таких как цифровые технологии. Используя данные принципы как базис для матрицы анализа управленческих практик, автор изучает кейс из управленческой практики – проект «Лидеры цифровой трансформации».

Цель анализа – выявить наличие либо отсутствие в проекте признаков умного управления, и, в случае их присутствия, определить главные факторы успешности проекта в данном контексте. Для этого были поставлены задачи по определению ключевых нарративов проекта, задающих рамку взаимодействия его участников, а также определению вовлеченных в проект субъектов развития, форматов их участия в проекте и моделей их взаимодействия. Исследование позволило заключить, что анализируемая управленческая практика соответствует ключевым характеристикам умного управления в целях ответственного развития, а главными факторами его успешности в контексте данной концепции являются формирование и системное развитие сообщества; конструирование пространства для неформального диалога и укрепления межличностных связей; обеспечение возможности для личного развития через участие в жизни города и его бизнес-экосистемы.

**Ключевые слова:** политика городского развития, ответственное развитие, умное управление, государственно-частные партнерства, нематериальные ресурсы развития, городская идентичность, человеческий капитал, городские сообщества, социальная консолидация

**Для цитирования:** Бардин А. Л. «Умное управление» сквозь призму концепции ответственного городского развития // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 9–16. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-9-16>. EDN ZTWKVM

Original article

## Smart governance through the prism of responsible urban development concept

**Andrei L. Bardin**

Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations,  
Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia,  
andreybardin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9526-9763>

**Abstract.** The goal of this article is to develop an authorial definition of ‘smart governance’ of urban development within the framework of the concept of ‘responsible development’, developed by the IMEMO RAS scientific school. The priorities of this concept are the use of intangible development resources, achieving a balanced growth model, and creating conditions for dialogue between development actors. The author relies on the identity and actor approach, the theory of communicative action by J. Habermas; methods of content analysis, comparative method, and in-depth interviews are used. The scientific discourse in the field of smart governance has been analyzed, and three main directions of conceptualizing the concept have been identified. The main characteristics (principles) of the author’s vision of smart governance within the framework of the concept of responsible development are formulated: 1) reliance of governance on scientific and expert interdisciplinary knowledge, as well as on the principles of evidence-based public policy; 2) formation of an understanding of the requests and interests of various development actors, ensuring correct communication, dialogue, and feedback; 3) formation of a positive development identity; 4) focus on the development of human potential and innovation culture based on intangible development resources, such as digital technologies. Using these principles as a basis for a matrix of analysis of managerial practices, the author studies a case from managerial practice – the project “Leaders of Digital Transformation”. The purpose of the analysis is to identify the presence or absence of signs of smart governance in the project, and, if they are present, to determine the main factors of the project’s success in this context. To do this, tasks were set to identify the key narratives of the project, setting the framework for the interaction of its participants, as well as to identify the development actors involved in the project, the formats of their participation in the project, and models of their interaction. The study concluded that the analyzed managerial practice contains all the main characteristics of smart governance for the purposes of responsible development, and the main factors of its success in the context of this concept are the formation and development of a sustainable community, the construction of a space for informal dialogue and strengthening interpersonal ties, and providing opportunities for personal development through participation in the life of the city and its business ecosystem.

**Keywords:** urban development policy, responsible development, smart governance, private-public partnerships, non-material resources for development, urban identity, human capital, urban communities, social consolidation

**For citation:** Bardin A. L. Smart governance through the prism of responsible urban development concept. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(4):9-16. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-9-16>. EDN ZTWKVM

### Введение

Одна из главных задач политики городского управления – бережливое использование (и, где возможно, – приумножение) существующих ресурсов развития, а также поиск новых ресурсов развития, разработка и применение управленческих практик, нацеленных на повышение качества жизни и рост социального благополучия. Это актуализирует задачу разработки таких подходов к городскому развитию, которые учитывали бы опыт политической практики и слабые места теоретических моделей и наборов метрик, в рамках которых осмысливается и оценивается развитие города.

С данной целью научной школой ИМЭМО РАН разрабатывается концепция «ответственного развития», акцентирующая внимание на нематериальных ресурсах развития и его гуманистических принципах. Одним из таких ресурсов общественного развития выступает *идентичность* – гражданская, а также городская. В основе политики ответственного развития лежит опора прежде всего на возобновляемые и нематериальные источники и ресурсы развития; диалог между субъектами

развития; особое внимание к нравственной составляющей принятия решений; рациональная оценка возможностей и ограничений роста; продвижение менее затратных моделей потребления [1].

Цель настоящей статьи – проанализировать ведущие подходы к модели умного управления, определить ключевые принципы умного управления в контексте концепции ответственного развития, и протестировать получившуюся модель на материале кейса из управленческой практики.

### «Умное управление» в научном дискурсе

Человекоцентричные (*human-centric*) подходы преобладают в современном дискурсе о городском развитии – как научном, так и управленческом. Так было не всегда: в 1980-х годах приоритетом городского развития выступало создание компактных, удобных для жизни городов с развитой сетью общественного транспорта (повестка территориального планирования); в 1990-е годы – сбалансированный рост (гармоничное социально-экономическое развитие без ущерба для окружающей среды); в 2000-х годах – вопросы социального развития, охраны окружающей среды, построения цифрового города и города знаний. Только с 2010 г. в фокусе внимания оказывается человек, его интересы и потребности [2]. К аналогичному выводу приходят И.С. Семененко и Т.И. Хайнацкая по итогам анализа структуры широкого дискурсивного поля общественного развития: «Стержень дискурсивной повестки, явный или имплицитный – *развитие человека*, те вызовы и ресурсы, которые работают на поддержание (или размывание) человеческого потенциала и ориентированной на личностное и социальное развитие идентичности» [3].

Приоритеты концепций развития прошлых периодов релевантны и сегодня, однако запрос на «гуманистический поворот» актуализируется все сильнее, особенно в ситуации, когда бурное развитие технологий скорее закрепляет атомизацию общества, особенно в мегаполисах. Эрозия социальных связей, рост межличностного недоверия, «одностороннее сосуществование» (Ж. Бодрийяр), деградация практик соучастия, политический абсентеизм, – признаки опасной тенденции, которую нельзя игнорировать и которую не способны решить одни лишь технологии. Ричард Сеннетт пишет в этой связи, что «рост технологической сложности современного общества наряду с упрощением его социальных форм..., примитивизацией социальной структуры» [4, с. 73] привел к утверждению таких паттернов городского развития, при которых индивид стремится отгородиться от всего того, что он не способен контролировать и чего опасается, и высказывает опасение, что «пока в вопросах городского планирования стремление к достижению эффективности не будет объединено с новой, гуманистической концепцией использования города, в городах будут целенаправленно создаваться условия, способствующие добровольному отказу их жителей от участия в социальной жизни» [4, с. 74]. Такой управленческий паттерн, очевидно, нельзя назвать конструктивным – следовательно, требуется его корректировка.

Повышение цифровой сложности мегаполисов инвариантно: гиперконцентрация населения в городских агломерациях, судя по всему, будет только нарастать, а обеспечение качественного управления столь сложными (эмерджентными) системами невозможно без передовых технологий. В научной литературе такой подход часто концептуализируется как «умное управление», причем в рамках этой концепции можно выделить различные течения. Первое можно условно обозначить как *технологическое*: так, В.В. Дудихин и И.В. Шевцова определяют его как «управление, основанное на технологии искусственного интеллекта, с использованием больших данных»: по сути, речь идет о развитии умного города. Как пишут авторы, «определение ‘умное’ относится к информационным технологиям и показывает их переход от выполнения технических операций к интеллектуальному анализу данных и подбору эффективного управленческого решения» [5].

Представителями второго подхода, комплементарного *модели инновационного развития*, являются М. Бойкова, И. Ильина и М. Салазкин. Они полагают, что «развитие по ‘умной’ модели подразумевает постоянный процесс инновационных преобразований, касающихся всех уровней управления и аспектов жизни города... речь идет о внедрении принципиально новых управленческих систем и бизнес-моделей, которые взаимодействуют между собой и с обществом экстраординарными способами» [6].

Наконец, *социально ориентированный ракурс* представляют такие исследователи, как А.В. Тихонов и В.С. Богданов, которые приходят к близкому к нам выводу о том, что «настоящее ‘умное управление’ возникает в связи с социально ориентированными программами деятельности, обеспечивающими выявление конкретных проблем и их решения на основе применения знаний об объекте управления как субъекте, о функциях управления и, конечно же, при условии организации социальной обратной связи, где главным фигурантом становятся население и заинтересованные

группы» [7]. В этом определении для нашего исследования важна не только социальная ориентированность управления, но и необходимость *хорошего понимания* субъекта управления, а также реального (а не имитационного) *механизма обратной связи*.

В международном научном дискурсе об умном управлении особого интереса заслуживают работы, направленные на выявление его предпосылок и сущностных характеристик на базе опроса, с одной стороны, экспертов, а с другой стороны, практиков городского управления. К примеру, недавно опубликованное исследование коллектива авторов из Словакии и Чехии продемонстрировало различие в подходах этих групп: если для экспертов приоритетными выдвинулись такие принципы умного управления, как инновационность, интегрированность, ориентированность на человека, оптимизация процессов управления и опора на научное знание и прошлый опыт, то последний принцип практики поставили на первое место, а в числе других приоритетов выделили эффективность, и уже затем инновационность и т.д. [8, с. 181]. Авторы приходят к выводу, что умное управление – это форма управления, основанная на взаимодействии и взаимовлиянии (*interplay*) стейкхолдеров, организованных в различные структуры и сети, движимых и использующих информационные технологии и данные, которые влияют на дизайн управленческих практик, нацеленных на повышение качества жизни горожан, в зависимости от своего веса в процессе принятия решений [8, с. 184].

### **«Ответственное» городское развитие и «умное управление»**

Реальные практики развития города, как правило, направлены на достижение конкретных социально-экономических показателей; ценность научных концепций в этом контексте в управленческой среде зачастую ставится под сомнение. В то же время отдельные концепции, такие как умный город, напротив, пользуются огромной популярностью. Это связано с тем, что они не только вторят мощной динамике и всепроникающему характеру цифровизации и позволяют повысить качество государственных услуг и сервисов, но и задают удобную систему координат для демонстрации результативности управления и его легко квантифицируемых показателей – например, рост количества пользователей электронных систем. При этом целый ряд менее удобных (или менее значимых) для городской администрации вопросов остается либо на периферии политики развития, либо незамеченным и не прорабатывается вовсе.

Настоящая статья, как и в целом, корпус работ по проблематике ответственного развития, направлены на привлечение внимания управленческого состава к такого рода вопросам с целью балансирования ценностей эффективности и гуманизма в политике развития, а также на поиск подходов и перспективных управленческих инструментов, которые позволили бы продвинуться в их решении на практике. «Ответственное развитие» здесь выступает нормативной моделью, системой ориентиров и приоритетов, которая акцентирует внимание на социальных рисках развития.

Переходя к авторскому пониманию «умного управления» в контексте концепции «ответственного развития», обозначим его ключевые характеристики. Во-первых, это *опора управления на научное и экспертное междисциплинарное знание, а также на принципы доказательной государственной политики*, главный из которых – критическая оценка результатов реализованных проектов и их учет на практике. Безусловно, следует избегать и диктата такого рода информации, замещения учета интересов горожан сухими умозаключениями, однако при несоблюдении данного принципа резко возрастает риск узурпации политики городского развития партикулярными интересами и принятия решений, ведущих к обострению городских конфликтов (таких как конфликты между застройщиками и местными жителями).

Во-вторых, для ответственного умного управления крайне важно сокращение «информационных разрывов», *формирование понимания запроса и интересов различных субъектов развития, обеспечение корректной коммуникации, диалога и обратной связи* между ними, включение таких субъектов в процессы управления, содействие конструктивным городским практикам – деятельности горожан по самоорганизации для решения задач городского развития.

В-третьих, в контексте обозначенных выше проблем социальной аномии и социальной дисфункции, особо значимым является развитие практик умного управления, нацеленных на его социальный аспект и способствующих *формированию позитивной идентичности развития* как основания эффективной политики развития, которое «определяется мотивацией вовлеченных граждан, связью их жизненного пути и будущего их детей (семьи) с перспективами развития сообщества, обеспеченностью возможностями для реализации личных жизненных устремлений» [3]. Для жителей города один из возможных механизмов формирования позитивной идентичности развития – это участие в проектах, позволяющих, во-первых, раскрыть свой собственный творческий потенциал,

и во-вторых, внести конкретный личный вклад в развитие своего города. Социологические исследования свидетельствуют о высокой значимости фактора идентичности как для самоощущения горожан, так и для успешного городского развития, и о необходимости «управленческих действий по расширению условий участия горожан в жизни города, которые не только вовлекают в управление развитием города, но и позволяют сформировать личностные истории, напрямую связанные с городом» [9, с. 155].

Наконец, в-четвертых, ответственное умное управление опирается на потенциал современных технологий, инновационные модели и практики, однако рассматривает их не только в контексте повышения эффективности тех или иных процессов, но и уделяет особое внимание возможностям их использования для *развития человеческого потенциала и культуры инноваций*.

Данные принципы не являются исчерпывающими, однако фиксируют важнейшие характеристики ответственного городского управления; полагаем их в первом приближении достаточными для формирования матрицы анализа конкретных управленческих практик.

### **Анализ кейса: проект «Лидеры цифровой трансформации»**

Так как одной из главных характеристик ответственного умного управления является обеспечение корректной коммуникации, диалога и обратной связи между ключевыми субъектами развития, под которыми в случае города мы понимаем прежде всего горожан (городские сообщества), частный сектор, некоммерческий сектор и администрацию города, при анализе кейса мы опираемся на теорию коммуникативного действия Ю. Хабермаса, т.е. такого действия, которое ориентировано на достижение взаимопонимания и согласия [10, с. 12]. Проанализируем проект Правительства Москвы, базирующийся на модели государственно-частного партнерства (ГЧП) – конкурс на соискание премии Мэра Москвы «Лидеры цифровой трансформации». Критерием отбора кейса выступил факт неоднократного международного признания данного проекта «лучшей практикой» в области ГЧП – в 2024 г. проект стал победителем международной премии Всемирного альянса инноваций, технологий и услуг (WITSA) в одноименной номинации, а ранее вошел в топ лучших мировых практик в области инновационного городского развития Международной премии Гуачнжоу за городские инновации<sup>1</sup>. Цель анализа – выявить наличие либо отсутствие в проекте признаков умного управления, сформулированных автором в русле концепции ответственного развития. Задачи анализа – выявить основных акторов проекта (субъектов развития), форматы их участия в проекте и модели их взаимодействия. Были использованы методы контент-анализа и глубинного интервью с организаторами проекта.

Главной составляющей проекта «Лидеры цифровой трансформации» является ежегодный международный хакатон, нацеленный на разработку цифровых решений, базирующихся на технологиях искусственного интеллекта, больших данных и машинного обучения. Участники хакатона работают над решением актуальных задач, представленных департаментами Правительства Москвы, властями регионов России и корпорациями – партнерами (Сбер, Росатом, Северсталь и т.д.). Также партнерами проекта выступают ведущие университеты, такие как МФТИ. Для участия в хакатоне необходимо сформировать команду, разработать решение одной из задач и представить его жюри для прохождения технической экспертизы и, в случае ее прохождения – питч-сессии. Значительная часть этого процесса может протекать онлайн, однако ряд мероприятий требует обязательного офлайн-участия, что важно для укрепления социальных взаимосвязей. Среди других ключевых элементов проекта – образовательные модули для участников, а также программа поддержки команд, разработавших наиболее перспективные цифровые решения, в их совершенствовании, создании и развитии собственного стартапа.

Представляется, что одним из главных факторов успешности проекта являются усилия его организаторов в области формирования, консолидации и расширения «сообщества проекта», состоящего из его прошлых и текущих участников (*community management*). Для этого используются такие инструменты как *ивенты* – финал хакатона ежегодно проходит в формате двухдневного фестиваля, который содержит как деловую, так и праздничную составляющую; приглашение участников сообщества на специальные мероприятия; *работа с соцсетями* сообщества, поддержание долгосрочных контактов с его участниками и публикация вдохновляющих историй успеха (об успешной стажировке, трудоустройстве, создании стартапа и т.д.).

<sup>1</sup> Московский проект отметили международной премией в области инноваций // Официальный сайт Мэра Москвы. 08.10.2024. <https://www.mos.ru/news/item/144945073/>

Контент-анализ материалов проекта позволил выявить три его основополагающих нарратива для целевой аудитории: 1) *личное развитие как специалиста* («прокачай свои навыки», «получи первую стажировку или оффер в лучшие компании»; «выиграй денежный приз»); 2) *расширение социальных связей* («присоединись к уникальному международному ИТ-сообществу», «войди в инновационную экосистему для создания и развития своего стартапа»); 3) *вклад в развитие города и его бизнес-экосистемы* («реши актуальную задачу для развития города или бизнеса»)<sup>1</sup>.

В результате глубинных интервью с организаторами проекта было установлено, что в его основу легли в том числе результаты кабинетных и полевых исследований, а также серии встреч с молодыми предпринимателями и ИТ-специалистами, которые проводились в формате «стартап-кафе» и круглых столов на базе Цифрового делового пространства в Москве. Участниками этих встреч были озвучены темы и направления, по которым они хотели бы получить поддержку со стороны города. Например, некоторые молодые ИТ-специалисты выразили намерение создать собственный стартап, но вместе с тем и опасение, что смогут найти якорного заказчика для своего решения. Также прозвучали опасения, что развитие собственного стартапа затруднительно без поддержки городских властей в тех случаях, когда продукт стартапа напрямую связан с интеграцией в уже существующие процессы экономики города. Главные из таких запросов были учтены при организации проекта.

Систематизируем данные о проекте на базе разработанной нами модели.

**Таблица 1 – Анализ кейса на предмет соответствия характеристикам умного управления в целях ответственного развития**

Table 1 – Case study based on principles of smart governance and responsible development

<b>Характеристики умного управления в целях ответственного развития</b>	<b>Формат присутствия в управленческой практике</b>	<b>Вовлеченные акторы</b>	<b>Результат коммуникативного действия</b>
<i>Опора на экспертное и научное знание, принципы доказательной государственной политики</i>	Кабинетные и полевые исследования	Сотрудники Правительства Москвы; ИТ-специалисты; сотрудники стартапов; университеты	Выявление «узких мест» инновационной экосистемы г. Москвы, их учет в организационном дизайне проекта
<i>Формирование понимания запроса субъектов развития, обеспечение диалога и обратной связи</i>	Консультации в формате круглого стола и «стартап-кафе»	Сотрудники Правительства Москвы; студенты ИТ-специальностей; ИТ-специалисты; студенческие сообщества	Детализация структуры запросов молодых представителей ИТ-сообщества, ее учет в организационном дизайне проекта
<i>Развитие человеческого потенциала и культуры инноваций</i>	Лекции; семинары; мастер-классы; митапы; Q&A-сессии; командная работа	Менторы; ИТ-специалисты; приглашенные эксперты; сотрудники университетов	Совершенствование ИТ- и организационных компетенций; разработка новых цифровых решений; рост карьерных возможностей и содействие трудоустройству
<i>Формирование позитивной идентичности развития</i>	Постановка задач для участников проекта, соответствующих актуальной повестке дня развития города и корпораций	Департаменты Правительства Москвы; корпорации –партнеры; ИТ-специалисты	Участие в разработке цифровых решений, способных улучшить жизнь горожан; формирование команд единомышленников, объединенных идеями развития цифровых технологий и собственного бизнеса

Источник: составлено автором.

<sup>1</sup> Лидеры цифровой трансформации. Официальный сайт. <https://i.moscow/lct>

Исследование показало, что проект отвечает всем четырем характеристикам умного управления в целях ответственного развития, и позволило выявить механизмы их реализации в рамках рассмотренного кейса. Представляется, что проект можно считать успешной практикой умного управления, поскольку он задействует потенциал цифровых технологий не только в целях приращения человеческого капитала, но и формирования позитивной идентичности развития, а также – что, на наш взгляд, особо значимо – *содействует социальной консолидации*. Неформальное общение участников проекта друг с другом и с отраслевыми экспертами обеспечило условия для формирования пространства для социализации, обмена опытом и информацией. В рамках такого рода пространств молодой специалист может не только научиться чему-то новому, но и найти единомышленников, с которыми в будущем может создать стартап. Также он может узнать больше о профессиональной среде, расширить сеть личных контактов, что повысит его психологический комфорт и социальный капитал, откроет новые возможности для реализации собственного творческого потенциала и креативных инициатив.

### Заключение

Умное управление в целях ответственного развития – это форма управления, нацеленная на выстраивание результативного диалога между субъектами развития, социальную консолидацию и содействие конструктивным городским практикам, использующая потенциал современных технологий и идентичности как нематериальных ресурсов развития. Приоритетами такого управления выступают: 1) опора на научное и экспертное междисциплинарное знание, а также на принципы доказательной государственной политики; 2) формирование понимания запроса и интересов различных субъектов развития, обеспечение корректной коммуникации и обратной связи; 3) формирование позитивной идентичности развития; 4) акцент на развитии человеческого потенциала и культуры инноваций на базе нематериальных ресурсов развития, таких как цифровые технологии.

Анализ кейса из управленческой практики г. Москвы показал его соответствие данным приоритетам и позволил выявить основные факторы результативности, такие как формирование и системное развитие сообщества; конструирование пространства для неформального диалога и укрепления межличностных связей; обеспечение возможности для личного развития через участие в жизни города и его бизнес-экосистемы.

### Список источников

1. Семененко И. С. Горизонты ответственного развития: от научного дискурса к политическому управлению // Полис. Политические исследования. 2019. № 3. С. 7–26. <https://doi.org/10.17976/jpps/2019.03.02>
2. Волошинская А. А. Эволюция зарубежных концепций городского развития: анализ основных тенденций // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 63. С. 99–115.
3. Семененко И.С., Хайнацкая Т.И. «Общественное развитие» в лабиринтах научного дискурса и в приоритетах политической повестки // Полис. Политические исследования. 2024. № 6. С. 54–74. <https://doi.org/10.17976/jpps/2024.06.05>
4. Sennet R. The Uses of Disorder. Personal identity and city life. 2021. London, New York: Verso.
5. Дудихин В.В., Шевцова И.В. Умное управление – управление с использованием искусственного интеллекта. // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 49–65. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10078>
6. Бойкова М., Ильина И., Салазкин М. «Умная» модель развития как ответ на возникающие вызовы для городов // Форсайт. 2016. Т. 10. № 3. С. 65–75. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.65.75>
7. Тихонов А. В., Богданов В. С. От «умного регулирования» к «умному управлению»: социальная проблема цифровизации обратных связей // Социологические исследования. 2020. № 1. С. 74–81. <https://doi.org/10.31857/S013216250008325-0>
8. Vitálišová K., Vaňová A., Vavrušová M., Turečková K., Nevima J. Principles of smart governance in cities // Administratie si Management Public. 2024. No. 42. P. 173–189. <https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-11>
9. Костко Н. А., Печеркина И. Ф. Городская идентичность и восприятие города в управленческом дискурсе // Социологическая наука и социальная практика. 2024. Т. 12. № 1. С. 136–161. <https://doi.org/10.19181/snsp.2024.12.1.7>
10. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000.

**References**

1. Semenenko I. S. Horizons of responsible development: from discourse to governance. *Polis. Political Studies*. 2019; 3: 7-26. (In Russ.) <https://doi.org/10.17976/jpps/2019.03.02>
2. Voloshinskaya A.A. Urban concepts evolution: an analysis of the main trends. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. 2017; 63: 99-115. (In Russ.)
3. Semenenko I.S., Khaynatskaya T.I. Social and political development: out of conceptual mazes and into political agenda-setting. *Polis. Political Studies*. 2024; 6: 54-74. (In Russ.) <https://doi.org/10.17976/jpps/2024.06.05>
4. Sennet R. *The Uses of Disorder. Personal identity and city life*. London, New York: Verso, 2021. 198 p.
5. Dudikhin V. V., Shevtsova I. V. Smart management using artificial intelligence. *Public Administration. E-journal (Russia)*. 2020; 81: 49-65. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10078>
6. Boykova M., Ilina I., & Salazkin M. The smart city approach as a response to emerging challenges for urban development. *Foresight and STI Governance*. 2016; 10(3): 65-75. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.65.75>
7. Tikhonov A.V., Bogdanov V.S. From «Clever Regulation» to «Clever Management»: social problem of digitalization of feedbacks. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2020; 1: 74-81. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S013216250008325-0>
8. Vitálišová K., Vaňová A., Vavrúšová M., Turečková K., Nevima J. Principles of smart governance in cities. *Administratie si Management Public*. 2024; 42: 173-189. <https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-11>
9. Kostko N.A., Pecherikina I.F. Urban identity and perception of the city in management discourse. *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*. 2024; 12(1):136-161. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/snsp.2024.12.1.7>
10. Habermas J. *Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln*. (Russ. ed.: Habermas J. Moral'noe soznanie i kommunikativnoe deistvie, 2001. St. Petersburg: Nauka).

**Информация об авторе**

А. Л. Бардин – кандидат политических наук, научный сотрудник, ИМЭМО им. Е.М. Примакова РАН.

**Information about the author**

A. L. Bardin – Candidate of Political Science, researcher, Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.09.2024; одобрена после рецензирования 31.10.2024; принята к публикации 01.11.2024.

The article was submitted 25.09.2024; approved after reviewing 31.10.2024; accepted for publication 01.11.2024.