

УДК 321.01  
10.17223/1998863X/35/16

Г.В. Довгаль

## О ЗРЕЛОСТИ ВЛАСТИ И ЕЕ ПЕРВООЧЕРЕДНЫХ ЗАДАЧАХ В РОССИИ

*Разрабатывается модель властной элиты и критерии ее зрелости. Автор за концептуальную основу берет учение Арнольда Тойнби о «творческом меньшинстве», его функциях, механизме действия. Через призму модели рассматриваются задачи и возможности власти в российских реалиях. Определяются главные вызовы современной России, задачи, стоящие перед современной властной элитой.*

*Ключевые слова: власть, политическая элита, государственное управление, ответственность власти, реформы в России.*

Более двадцати лет идут реформы в новой России. Ее экономическое и социально-культурное пространство кардинально трансформировалось, изменились позиции в геополитическом мире. В постсоветской России удалось вырастить новое поколение россиян. Однако вопрос о завершении долгого пути трансформаций и обретении долгожданного рыночного «рая» и «правовой демократии» остается открытым. Сложности и барьеры трансформационного перехода в России усугубляются общемировыми вызовами рубежа XX–XXI вв. (глобализация, формирование новых мировых и региональных центров силы, технологические прорывы в мировой науке, требования к качественным изменениям в содержании технологических пакетов государственных лидеров на международной арене и т.д.). Внешнеполитическое напряжение сказывается (и прямо, и косвенно) на всей внутренней политике государства.

В переломные эпохи, в периоды экономических, политических кризисов особые требования предъявляются к качественным характеристикам властной элиты, их потенциальным возможностям нестандартно решать острые проблемы. Это обстоятельство актуализирует такие качественные характеристики власти, как творческий потенциал ее представителей и их готовность слышать и воспринимать «прорывные» идеи, рожденные вне круга власти. Бюрократизированный характер политической элиты может стать серьезным препятствием на пути государственного развития, поскольку органическая потребность подкрашивать действительность, корректировать статистику ведет к узости политического видения и неспособности решать стратегические вопросы управления.

В построении модели властной элиты и выделении критериев ее зрелости обратимся к той части цивилизационной концепции Арнольда Тойнби, которая касается учения о творческом меньшинстве и его роли в поиске Ответа цивилизованного сообщества на Вызов среды. Когда опыт предков не позволяет сообществу двигаться вперед и требуется разорвать «порочный круг, из которого нет выхода», выбор один – совершить «акт творения». Способны это совершить только особые духовно выросшие («озаренные») люди – Личности [1. С. 254–256]. Они составляют социальное меньшинство: «Акты со-

циального творчества – прерогативы либо творцов-одиночек, либо творческого меньшинства» [1. С. 259]. Именно они «распространяют индивидуальное творческое мастерство на макрокосм». Сталкиваясь с сопротивлением своих «собратьев» или их открытой враждебностью, «преображенные личности» преодолевают инертное желание сохранить макрокосм неизменным, соответствующим устоявшемуся внутреннему миру пассивного большинства, и тем самым обеспечивают «рост общества».

Тойнби разводит понятия власти (в значении политико-административной элиты) и творческого меньшинства. Так, оценивая состояние и перспективы западной цивилизации в XX в., он пишет: «Творческое меньшинство в современном западном мире находится перед опасностью регресса, а земля, преобразенная творческим актом, оказалась в руках новых сил и нового аппарата власти» [1. С. 259]. Ситуация, описанная Тойнби, означает ограниченность творческого ресурса в круге власти. Творческое меньшинство, способное определить новые «точки роста» цивилизации, может находиться вне круга власти (бизнес-сообщество, интеллектуальная элита). В таких условиях открытость власти восприятию идей извне принципиальна важна. В идеале мы наблюдаем обоюдную заинтересованность сторон: власть – творческое меньшинство – пассивное большинство. Для импульса роста важна не только сила духа творческой личности, активность продвинутого меньшинства, но и ответное движение большинства, его готовность принять обновленные ценности и нормы.

В рамках заявленной темы представляет интерес описанный А. Тойнби механизм генерации Ответа на цивилизационный Вызов. Важно, что механизм этот – творческий акт – имеет «двухтактный» ритм («Уход-и-Возврат»). Вынашивая спасительную идею, творческое меньшинство удаляется от суеты повседневности, освобождается от «пресса социальных обязательств», регламентируемых высшей социальной средой (властной элитой), и пребывает в «творческой» изоляции. Затем наступает время возврата, и творческое меньшинство отдает Идею обществу, а у цивилизации появляется реальный шанс выйти на качественно новый виток развития. Творческий акт мыслится с обязательным «Возвратом». У преобразенных временным «Отходом» личностей есть цель, которая должна быть завершена – от созерцания, осмысления вернуться к действию: «Просвещенный правитель должен усилием воли заставить себя вернуться к своим собратьям, ибо это его долг перед обществом...» [1. С. 268]. Возврат – нравственный долг, смысл и кульминация всего Акта творения.

Таким образом, вопрос о зрелости власти получает конкретное наполнение. Зрелостью может быть способность (смелость) и желание (воля) принять социальную ответственность за настоящее и будущее управляемого сообщества. Кроме того, если политическая целесообразность придает властной политике силу, то нравственное наполнение политики делает власть зрелой. Тойнби, в рамках задач своего исследования, не оценил в полной мере достоинства опоры власти на исторический опыт (обращенность к предкам, на его взгляд, тормозит восходящее движение цивилизации), однако именно исторический опыт позволяет объективно оценить текущую политическую ситуацию и в правильном направлении начать «движение» (совершить творческий

акт). Зрелость власти – это соединение трех составляющих. Во-первых, нравственный характер отношений власти и общества (общественные интересы для правящей элиты выше частных, корпоративных). Во-вторых, профессионализм кадров (владение современной методологией и методами управления). В-третьих, результативность осуществляемой политики (достижение конкретных общественных благ, их положительная оценка экспертами, в частности, и обществом, в целом).

В первые годы третьего тысячелетия российский политический процесс вступил в новую фазу развития: «эра либерализма» сменилась «консервативным периодом». Изменились «правила игры» в политическом поле, выстроилась «вертикаль власти», региональная власть теперь подконтрольна Кремлю, появились новые управленческие схемы организации власти в крупных городах и селах. Время сменило большинство действующих лиц на политической авансцене, героев-лидеров заменили менеджеры-администраторы. Менеджеры во власти – хорошие управленцы, замечательные исполнители (в центре и на местах) при условии ясно и верно сформулированных политической элитой принципов и ориентиров государственной политики.

Главные внутренние вызовы страны, которые стоят сегодня перед политико-административной элитой, это, во-первых, **экономика**: управление страной в условиях стагнации и рецессии, обозначившихся в 2012–2013 гг., и преодоление деиндустриализации страны, продолжающейся на протяжении более чем двадцати лет. Во-вторых, **управленческие кадры**: активизация творческого потенциала политико-административной и бизнес-элиты в решении насущных проблем экономики и управления при противодействии со стороны «маркетологов во власти и бизнесе», укрепившихся в период 2000–2008 гг. В-третьих, **культурная среда** проводимых реформ: духовно-нравственный порыв конструктивной элиты должен быть глубоко понят и широко принят культурной средой, таким образом, перейти в созидательную фазу, стать коллективным опытом строительства во всех сферах общественной жизни.

Вызов первый. Кризис сырьевой, рентной модели экономики (на фоне западных экономических санкций) показал, что прочной экономической базы под оформившуюся управленческую структуру за эти годы не выстроено. Национальную экономику еще предстоит возродить, в структуре отечественной экономики развить высокотехнологический сектор (авиационную промышленность, радиотехническую, ракетно-космическую, оборонную отрасли, средства связи и т.д.). Ядро промышленного производства – машиностроение. По данным Р.С. Гринберга, России предстоит пройти большой путь по его восстановлению и укреплению (в развитых странах машиностроение в структуре промышленного производства достигает 30–50%) [2. С. 22]. Численность занятых в материальном производстве (промышленности, сельском хозяйстве) и в научной сфере за четверть века существенно сократилась и одновременно резко возросла доля занятых в торговле, финансах и управлении (в 2,4 раза) [2. С. 23]. В современных исследованиях в качестве источника экономического роста на предстоящей длинной волне Кондратьева (2018–2050 гг.) называется 6-й технологический уклад (ТУ), в основе которого лежат NBIC-технологии (N – нано-, B – био-, I – информационно-коммуникационные, C – когнитивные технологии). По утверждению

А.А. Акаева, именно процесс технологической конвергенции сопровождается мощным синергетическим эффектом в области эффективности производства [2. С. 13].

О том, что политическая элита, а вслед и за ней бюрократия слышали диагностику ситуации, данную интеллектуальной элитой (научным сообществом), говорит тот факт, что в программных заявлениях партийных лидеров, официальных документах Кремля звучит соответствующая ситуации терминология. Однако на текущий момент остается открытым вопрос о глубине и объективности понимания экономических перспектив РФ: вызывает опасение тенденция части политической элиты представлять оптимистический прогноз экономического развития России именно из-за и благодаря санкциям. Представители власти в Центре и на местах с большим убеждением утверждают: «Санкции Запада стимулируют развитие производства РФ (а также развитие собственной науки и техники)» [3]. До санкций «внутренние рынки были заполнены иностранной продукцией, и в рамках ВТО было очень сложно поддержать своего собственного производителя» [3]. О позитивном эффекте санкций говорят как о факте, само собой разумеющемся [4–8]. Между тем, по данным Минфина, в 2015 году инфляция в России – 12,2%, темпы роста экономики – со знаком минус 3,9%. В 2015 году срок внесения бюджета в Госдуму перенесен с августа на конец октября [9]. В сентябре 2015 года экс-министр финансов РФ А. Кудрин признал, что улучшение и расширение российских возможностей в условиях санкций возможно лишь в отдельных локальных сферах экономики, «для большинства сфер и инвестиционного климата санкции являются проблемой» [10]. «ВВП ушел вниз, его рост сдерживается санкциями и стоимостью нефти», – констатировал В. Осаковский, главный экономист Bank of America Merrill Lynch по России и СНГ [11]. Советник Президента РФ по вопросам региональной экономической интеграции С. Глазьев в пику Кремлю называл действия Центробанка непрофессиональными из-за ограниченности используемого финансового инструментария, ухода ЦБР с валютного рынка, отказа от стабилизации национальной валюты. Для оживления отечественной экономики принципиально важны «поток дешевых длинных денег» и внутренние источники кредита, формируемые путем блокады «спекулятивных атак» на финансовых рынках и «налога на вывоз капитала» [12]. Однако решение подобных задач не в интересах заинтересованных лиц – «банкиры не хотят отвечать за нецелевое использование денег» [12].

Вызов второй. Говоря на языке Тойнби, в силах ли современная властная элита совершить творческий акт? Сможет ли противостоять «маркетологам во власти и бизнесе», тому креативу, что создает пространство ложных живых знаков, оторванных от реальности? Политическими симулякрами, теряя идейное содержание и связь с реальностью, могут стать «прогресс», «инновационная экономика», «богатый средний класс», «демократические выборы», «свободная пресса» и т.д. Целью маркетинговых ходов и «креатива» в политике являются индивидуальные политические дивиденды, а не социальный интерес. Поэтому принадлежность отдельных представителей властной вертикали и сопровождающего ее административного аппарата креативному классу не решает вопрос об освобождении политики от ложных смыслов и ценностей. Принципиально замечание Л.В. Пятилетовой и Е.М. Зорихиной, что не всякая

креативность есть творчество [13]. «Креативят» многие, а творят – единицы. Творить – это не значит изобретать нечто новое, принципиально иное, а создавать новое, непременно продуктивное для общества.

Идеи стратегической элиты претворяет в жизнь административная элита. Сможет ли взращенная в «сытые нулевые» бюрократическая элита начать действовать не во благо узкокорпоративных интересов, а во благо своей страны и народа? Как пример, сегодня все большую популярность в теории и практике управления набирает проектная методология. По данным ее исследователей, она демонстрирует свою эффективность в госструктурах (например, в Сингапуре, Финляндии, Канаде, Великобритании, Франции). Проектное управление минимизирует бюджетные расходы, дает экономию времени (20-50 %). Однако, по исследованию Е.Ю. Золочевской и Т.Д. Кривошеевой, административный формализм, при котором внедряются проектные новшества, инертность государственных служащих, которые воспринимают только спускаемые сверху инициативы, имеют следствием лишь видимость инноваций в управлении. Если проектная терминология широко используется органами исполнительной власти как на федеральном, так и на региональном уровнях (до 70 %), то реальное использование методологических инструментов управления проектами на несколько порядков ниже (15,4 % – федеральные органы исполнительной власти, 12,5% – исполнительная власть субъектов РФ) [14]. Причина торможения – существующая организационная культура и мотивация сотрудников органов власти.

Вызов третий. К чему готова культурная среда: к самообману или к восприятию конструктивных идей? Общекультурный уровень страны есть отражение состояния системы образования и осуществляемой государством образовательной политики. Среди негативных тенденций, обнаруживаемых в разных странах (в том числе и в России), коммерциализация образования [15]. Неоднозначна оценка (специалистами, политиками) отечественного высшего образования в связи с присоединением к Болонскому процессу. С одной стороны, общее число выпускников российских вузов после 1990-х гг. выросло более чем в два раза [16]. По данным переписи 2010 г., около 31 % наших соотечественников, указавших уровень образования, имеют среднее специальное и около 23 % – высшее образование [16]. С другой стороны, актуален вопрос о качестве подготовки выпускников современных вузов и вузов, общекультурном уровне молодого электората в России. «Западными» наши российские вузы в результате Болонской реформы не стали. «Под внешним косметическим ремонтом остался знакомый нам советский вуз», – пишет Р. Вахитов [17]. Причина провала реформы – разные функции, которые выполняет высшее образование в России и на Западе. Автор вводит понятия «образовательный раздаток» и «образовательный обмен» для отражения принципиальных различий образовательных систем. Система образования в российском варианте «готовит либо кадры для госслужбы, либо специалистов в согласии с реестром должностей и специальностей, установленных государством» [17], но не занимается подготовкой людей для рыночной конкуренции. Психология выпускника российской системы образования – психология госслужащего, поскольку отличается дисциплинированностью, исполнительностью, духом корпоративности, склонностью обходить

конфликты. Российские вузы «западного типа» непременно войдут в конфликт с самим российским обществом (как это происходит с выпускниками вузов типа ВШЭ, значительная часть которых выбирают эмиграцию) [17]. Люди, погруженные в среду самообмана, демонстрируют отказ от критического анализа текущей ситуации, рационального восприятия перспектив общественного развития, государственной политики в целом.

Зрелость власти может проявляться, прежде всего, в ее осмысленном и ответственном выборе политического курса, в ясном для граждан страны ответе на вопрос «Чего хочет государство и политическая элита страны?». Переход к рынку и демократии? Восстановления статуса «сильного государства» и «сильной власти»? Проблема властной элиты видится в том, что до сих пор она не определилась концептуально с позициями «Кто мы? Откуда мы? Куда мы идем?». Осознание политико-административной элитой основных стоящих перед современной Россией вызовов и готовность принять личную ответственность за социальные последствия политических решений, активные действия по решению реальных проблем в экономике, социальной и культурной сферах позволит России преодолеть барьеры на пути ее естественного развития.

#### Литература

1. Тойнби А. Дж. Постигание истории. М.: Прогресс, 1991. 736 с.
2. Россия в XXI веке: глобальные вызовы и перспективы развития [Электронный ресурс]: Материалы Третьего Международного форума. М.: ИПР РАН, 2014. 1124 с. – Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://www.ipr-ras.ru/articles/forum-3-2014-proc.pdf> (дата обращения: 11.10.2015).
3. Путин: Россия, без сомнения, справится с санкциями [Электронный ресурс] // РИА Новости : сетевое издание. – Электрон. дан. – URL: <http://ria.ru/economy/20150929/1289628538.html> (дата обращения: 11.10.2015).
4. Бочаров: санкции со стороны Запада дают положительный эффект [Электронный ресурс] // РИА ФедералПресс : сайт. – Электрон. дан. – URL: [http://fedpress.ru/news/polit\\_vlast/anonses\\_date/1416217957-bocharov-sanktsii-so-storonoy-zapada-dayut-polozhitelnyi-effekt](http://fedpress.ru/news/polit_vlast/anonses_date/1416217957-bocharov-sanktsii-so-storonoy-zapada-dayut-polozhitelnyi-effekt) (дата обращения: 11.10.2015).
5. Патриарх: санкции заставили россиян работать с полной отдачей [Электронный ресурс] // РИА Новости : сетевое издание. – Электрон. дан. – URL: <http://ria.ru/religion/20150921/1270027207.html> (дата обращения: 11.10.2015).
6. Санкции стимулируют приморский бизнес развивать собственное животноводство. Пресс-конференция директора департамента сельского хозяйства и продовольствия Приморского края Андрея Бронца [Электронный ресурс] // Некоммерческое партнерство «Современный бизнес – Приморью» : сайт. – Электрон. дан. – URL: <http://np-sbp.ru/news/drugie-novosti/sankczii-stimuliruyut-primorskij-biznes-razvivat-sobstvennoe-zhivotnovodstvo.html> (дата обращения: 11.10.2015).
7. Сергей Сидоренко: «Ситуация с санкциями стимулирует развитие местного сельхозпроизводства» [Электронный ресурс] // Дейта : информационное агентство. – Электрон. дан. – URL: <http://deita.ru/news/economy/28.09.2014/4727846-sergey-sidorenko-situatsiya-s-sanktsiyami-stimuliruet-razvitie-mestnogo-selkhozproizvodstva/> (дата обращения: 11.10.2015).
8. Ъ: Роскосмос уверен, что санкции сыграли на руку космической отрасли [Электронный ресурс] // РИА Новости : сетевое издание. – Электрон. дан. – URL: <http://ria.ru/economy/20141111/1032693459.html> (дата обращения: 11.10.2015).
9. В Госдуму внесен проект бюджета на 2016 год [Электронный ресурс] // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : офиц. сайт. – Электрон. дан. – URL: [http://www.duma.gov.ru/news/273/1345877/?sphrase\\_id=1891674#photo1](http://www.duma.gov.ru/news/273/1345877/?sphrase_id=1891674#photo1) (дата обращения: 25.10.2015).

10. Кудрин: санкции в отношении России могут сохраниться на срок до 3 лет [Электронный ресурс] // РИА Новости : сетевое издание. – Электрон. дан. – URL: <http://ria.ru/economy/20150929/1290936982.html#ixzz3oMUh9mO9> (дата обращения: 11.10.2015).
11. Бюджет-2016: сокращаются оборона и образование [Электронный ресурс] // Газета. Ru : сайт. – Электрон. дан. – URL: <http://www.gazeta.ru/business/2015/10/07/7809035.shtml> (дата обращения: 12.10.2015).
12. Сергей Глазьев [Электронный ресурс] // Познер Online : офиц. сайт Владимира Познера. – Электрон. дан. – URL: <http://pozneronline.ru/2015/10/12567/> (дата обращения: 12.10.2015).
13. Пятилетова Л.В., Зорихина Е.М. Культурологическая концепция А.Тойнби: новые грани прочтения [Электронный ресурс] // Концепт : научно-методический электронный журнал. 2013. № 12. С. 86–90. – Электрон. дан. – URL: <http://elibrary.ru/download/55179574.pdf> (дата обращения: 08.10.2015).
14. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами [Электронный ресурс] // Вопросы управления. 2014. № 6. С. 42–49. – Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2014/06/06/?print> (дата обращения 24.10.2015).
15. Коннов В.И. Развитие системы высшего образования в России и за рубежом: теоретические ориентиры [Электронный ресурс] // Право и управление. XXI век. 2013. № 1 (26). С. 28–36. – Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19079296> (дата обращения: 08.10.2015).
16. Российский статистический ежегодник – 2014 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт : банк готовых документов. – Электрон. дан. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_13/Main.htm) (дата обращения: 15.10.2015).
17. Вахитов Р. Болонский процесс в России [Электронный ресурс] // Отечественные записки. 2013. № 4(55). – Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://www.stranaoz.ru/2013/4/bolonSKIY-process-v-rossii> (дата обращения: 15.10.2015).

**Dovgal Galina V.** Far Eastern Federal University, School of Education (Ussuriisk, Russian Federation)

E-mail: [dovgal.gvi@dvfu.ru](mailto:dovgal.gvi@dvfu.ru)

DOI: 10.17223/1998863X/№35/№ 16

#### **THE MAIN TASKS OF THE POLITICAL ELITE IN RUSSIA**

**Key words:** *authority, political elite, state management, state responsibility, reforms in Russia.*

This study designs a model of the power elite and the criteria of its maturity. The author bases on Arnold Toynbee's concept of a "creative minority", its functions, the mechanism of actions. The power challenges and opportunities in Russian realias are considered through this model's prism. Main modern Russian challenges which the modern power elite faces are defined.

#### **References**

1. Toynbee, A.J. (1991) *Postizhenie istorii* [A Study of History]. Translated from English by E.D. Zharkov. Moscow: Progress.
2. Tsvetkov, V.A. (ed.) (2014) *Rossiya v XXI veke: global'nye vyzovy i perspektivy razvitiya* [Russia in the 21st century: Global challenges and prospects for development]. [Online] Available from: <http://www.ipr-ras.ru/articles/forum-3-2014-proc.pdf>. (Accessed: 11th October 2015).
3. RIA. (2015) *Putin: Rossiya, bez somneniya, spravitsya s sanktsiyami* [Putin: Russia, no doubt, to cope with the sanctions]. [Online] Available from: <https://ria.ru/economy/20150929/1289628538.html>. (Accessed: 11th October 2015).
4. RIA. (2014) *Bocharov: sanktsii so storony Zapada dayut polozhitel'nyy effect* [Bocharov: The West's sanctions have a positive effect]. [Online] Available from: [http://fedpress.ru/news/polit\\_vlast/anonses\\_date/1416217957-bocharov-sanktsii-so-storonny-zapada-dayut-polozhitelnyi-effekt](http://fedpress.ru/news/polit_vlast/anonses_date/1416217957-bocharov-sanktsii-so-storonny-zapada-dayut-polozhitelnyi-effekt). (Accessed: 11th October 2015).
5. RIA. (2015) *Patriarkh: sanktsii zastavili rossiyan rabotat' s polnoy otdachey* [Patriarch: Sanctions have forced the Russians to work hard]. [Online] Available from: <http://ria.ru/religion/20150921/1270027207.html>. (Accessed: 11th October 2015).
6. Bronts, A. (n.d.) *Sanktsii stimuliruyut primorskiy biznes razvivat' sobstvennoe zhivotnovodstvo. Press-konferentsiya direktora departamenta sel'skogo khozyaystva i prodovol'stviya Primorskogo*

*kraya Andrey Brontsa* [Sanctions stimulate coastal business to develop their own livestock. Press conference of Director of the Department of Agriculture and Food of the Primorsky Territory Andrey Bronts]. [Online] Available from: <http://np-sbp.ru/news/drugie-novosti/sankczii-stimuliruyut-primorskij-biznes-razvivat-sobstvennoe-zhivotnovodstvo.html>. (Accessed: 11th October 2015).

7. Sidorenko, S. (2014) *Situatsiya s sanktsiyami stimuliruet razvitie mestnogo sel'khozproduktstva* [The situation of sanctions stimulates the development of local agricultural production]. [Online] Available from: <http://deita.ru/news/economy/28.09.2014/4727846-sergey-sidorenko-situatsiya-s-sanktsiyami-stimuliruet-razvitie-mestnogo-selkhozproduktstva/>. (Accessed: 11th October 2015).

8. RIA. (2014) *Roskosmos uveren, chto sanktsii sygrali na ruku kosmicheskoy otrasli* [Roscosmos is sure that sanctions have played into the hands of the space industry]. [Online] Available from: <http://ria.ru/economy/20141111/1032693459.html>. (Accessed: 11th October 2015).

9. The State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation. (2015) *V Gosdumu vnesen projekt byudzheta na 2016 god* [The draft budget for 2016 has been brought to the State Duma]. [Online] Available from: [http://www.duma.gov.ru/news/273/1345877/?sphrase\\_id=1891674#photo1](http://www.duma.gov.ru/news/273/1345877/?sphrase_id=1891674#photo1). (Accessed: 25th October 2015).

10. Kudrin, A. (n.d.) *Sanktsii v otnoshenii Rossii mogut sokhranit'sya na srok do 3 let* [Sanctions against Russia may persist for up to 3 years]. [Online] Available from: <http://ria.ru/economy/20150929/1290936982.html#ixzz3oMUh9mO9>. (Accessed: 11th October 2015).

11. Kalachikhina, Yu., Orlov, A. & Falyakhov, R. (2015) *Byudzhet-2016: sokrashchayutsya oborona i obrazovanie* [Budget 2016: cut on defense and education]. [Online] Available from: <http://www.gazeta.ru/business/2015/10/07/7809035.shtml>. (Accessed: 12th October 2015).

12. Pozner Online. (n.d.) *Sergey Glaziev* [Sergei Glazyev]. [Online] Available from: <http://pozneronline.ru/2015/10/12567/>. (Accessed: 12th October 2015).

13. Pyatiletova, L.V. & Zorikhina, E.M. (2013) *Kulturologicheskaya kontseptsiya A.Toynbi: novye grani prochneniya* [The cultural concept of Toynbee: New facets of reading]. *Kontsept.* 12. pp. 86–90. [Online] Available from: <http://elibrary.ru/download/55179574.pdf>. (Accessed: 8th October 2015).

14. Zolochevskaya, E.Yu. & Krivosheeva, T.D. (2014) Functional characteristics of the Russian managerial system of public projects. *Voprosy upravleniya – Management Issues*. 6. pp. 42–49. (In Russian). [Online] Available from: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2014/06/06/>. (Accessed: 24th October 2015).

15. Konnov, V.I. (2013) *Razvitie sistemy vysshego obrazovaniya v Rossii i za rubezhom: teoreticheskie orientiry* [The development of higher education in Russia and abroad: Theoretical guidelines]. *Pravo i upravlenie. XXI vek.* 1(26). pp. 28–36. [Online] Available from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19079296>. (Accessed: 10th August 2015).

16. Federal State Statistics Service. (n.d.) *Rossiyskiy statisticheskiy ezhegodnik – 2014* [Russian Statistical Yearbook – 2014]. [Online] Available from: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_13/Main.htm). (Accessed: 15th October 2015).

17. Vakhitov, R. (2013) *Bolonskiy protsess v Rossii* [Bologna process in Russia]. *Otechestvennyye zapiski.* 4(55). [Online] Available from: <http://www.stranaoz.ru/2013/4/bolonskiy-process-v-rossii>. (Accessed: 15th October 2015).