

# Смена приоритетов в стратегическом планировании — от общенационального к территориальному уровню

**Анри Ду**

Почетный профессор<sup>а</sup>, руководитель<sup>б</sup>, исполнительный директор<sup>с</sup>, douhenri@yahoo.fr

<sup>а</sup> Университет Экс-Марсель, Jardin du Pharo, 58 Boulevard Charles Livon, 13007 Marseille, France

<sup>б</sup> Аналитический центр CIWORLDWIDE, 93 rue du Rouet 13008 Marseille France

<sup>с</sup> Компания Matheo Software, 69 rue du Rouet 13008, Marseille, France

**Филипп Клерк**

Старший советник, отдел экономической разведки, p.clerc@ccifrance.fr

Французская торгово-промышленная палата (Chambre de Commerce et d'Industrie, CCI France)  
8-10 Rue Pierre Brossolette, 92300 Levallois-Perret, Paris, France

**Ален Жюлье**

Президент, alainjuillet@aol.com

Французская академия экономической разведки (Académie de l'Intelligence Économique)  
4 Place Saint Germain des Prés 75006 Paris France

## Аннотация

Обсуждаются новые аспекты конкурентной и стратегической разведки (КСР), связанные с территориальным развитием. Особое внимание уделено эпигенетической роли информации, которая позволяет организациям и индивидам обрести иную перспективу и овладеть новыми способами мышления. Проанализированы проблема региональной безопасности и различные подходы к ее решению. Распространение механизмов КСР на территориальном уровне способствует расширению существующего

административного инструментария, в том числе за счет разработки локальных проектов, поддерживаемых местными жителями. Подчеркивается необходимость объяснять и демонстрировать альтернативные варианты территориального развития для достижения максимального консенсуса. Рассмотрен феномен COVID-19, породивший экономические, социальные и политические обстоятельства и связанные с ними вызовы, требующие новых подходов к КСР и переосмысления ее роли.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка; стратегическая разведка; территориальное развитие; территориальная конкурентная разведка; эпигенетика; консенсус; архетип; принятие решений; региональная безопасность

**Цитирование:** Dou H., Clerc P., Juillet A. (2020) Changing Priorities for Strategic Planning from National to Territorial Levels. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 88–99. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.88.99

# Changing Priorities for Strategic Planning from National to Territorial Levels

**Henri Dou**

Emerit Professor<sup>a</sup>, Director<sup>b</sup>, CEO<sup>c</sup>, douhenri@yahoo.fr

<sup>a</sup> Aix Marseille University, Jardin du Pharo, 58 Boulevard Charles Livon, 13007 Marseille, France

<sup>b</sup> Think Tank CIWORLDWIDE, 93 rue du Rouet 13008 Marseille France

<sup>c</sup> Matheo Software, 69 rue du Rouet 13008, Marseille, France

**Philippe Clerc**

Senior Adviser, International Economic Intelligence unit, p.clerc@ccifrance.fr

Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI France), 8-10 Rue Pierre Brossolette,  
92300 Levallois-Perret, Paris, France

**Alain Juillet**

President, alainjuillet@aol.com

French Academy of Economic Intelligence (Académie de l'Intelligence Économique),  
4 Place Saint Germain des Prés 75006 Paris France

## Abstract

This article deals with new aspects of Competitive and Strategic Intelligence applied to territorial development. Priority is given to the epigenetic role of information in enabling institutions and people to move toward new visions and new methods of thinking. Territorial security is also examined as well as different examples and how they might be implemented. Competitive and Strategic Intelligence at the territorial level must be added to already well-known methods and tools, which are all ways to develop projects linked to the

'commons' and well-perceived by residents. This study also emphasizes the need to explain, demonstrate, and openly present the options for territorial development to reach the widest possible consensus. A special note has been added to the introduction, since during the writing of this paper the COVID-19 coronavirus outbreak has exposed details about the economic, social, and political life and challenges that the actors of Competitive and Strategic Intelligence face while seeking new approaches and a new vision of its role.

**Keywords:** competitive intelligence; strategic intelligence; territorial development; epigenetics; consensus; archetype; decision making; regional security

**Citation:** Dou H., Clerc P., Juillet A. (2020) Changing Priorities for Strategic Planning from National to Territorial Levels. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 88–99. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.88.99

## Введение

В докладе [Carayon, 2003] отмечена связь между конкурентной разведкой (КР) и общественной солидарностью с акцентом на роли КР в национальном экономическом развитии. С момента выхода доклада ситуация существенно изменилась под влиянием кризисов различной природы: геополитических, экономических, социальных и климатических, в которых выразились последствия изменения климата, хрупкость экономической системы, растущая поляризация общества, усиление изоляционистских тенденций в международных отношениях и другие тренды. В нашей предыдущей работе [Dou et al., 2018] подробно представлены новые подходы к экономической и стратегической разведке, учитывающие прошлые ошибки и изменения внешней среды. Особое внимание уделено Форсайту, глобальной безопасности и роли информации в эволюции индивидов и организаций.

Целью настоящей статьи выступают продолжение анализа экономической и стратегической разведки и рассмотрение их за рамками сугубо инструментального подхода к стимулированию роста экономики. Представлены концепции, методы и механизмы, позволяющие расширить понимание этих направлений, осознать и предвосхитить глобальные изменения.

В обиходе все чаще можно встретить такие термины, как «инновационная нация», «умные территории», «территориальная разведка», «умное развитие», «устойчивое развитие» и т. п. Но что они в реальности означают и как получить общую картину, чтобы с ее помощью гармонизировать национальные и локальные усилия по достижению положительной динамики? Ответы на эти вопросы позволят осмыслить актуальные процессы и разработать стратегию действий. Обладающие индивидуальными особенностями и различными возможностями регионы и их жители являются источником потенциала для формирования нации<sup>1</sup>. При распространности термина «территория» в его содержание вкладываются различные противоречивые, а иногда и взаимоисключающие смыслы, например, в вопросе территориальной конкурентоспособности.

Наша статья основана на подходе, который предполагает, что концепция территориальной конкурентоспособности отдельной страны должна уступить место гармонизации навыков, чтобы повысить национальную конкурентоспособность за счет синергии, достигаемой на общегосударственном уровне.

## Особые обстоятельства

Во время подготовки данной статьи Франция, как и многие другие европейские страны, боролась с пандемией COVID-19. Внезапное появление этого невидимого врага изменило международную и внутривнутриполитическую, экономическую и социальную ситуацию, включая характер конкурентной и стратегической разведки (КСР). Последняя позволяет выявлять политические ошибки,

решения, принятые поспешно или продиктованные догматизмом, а также пренебрежение стратегическими интересами для достижения экономических выгод, оценивать ущерб здоровью граждан. В период «благополучного тридцатилетия» (1960–1990) во Франции общественное благо служило потребностям граждан, их психологическому и материальному комфорту. Однако с наступлением эпохи неолиберализма интерес политических и экономических агентов сосредоточился на извлечении прибыли. В результате произошло углубление неравенства, а содержание концепции «общественных благ» радикально изменилось: вместо достижения общих целей эти ресурсы стали использоваться для получения доходов. Особенно наглядно это проявилось в эксплуатации водных ресурсов, энергетике, сельскохозяйственном производстве, обескровливании промышленности развитых стран, системе здравоохранения и т. д. Погоня за прибылью вытеснила из общественного сознания ценность здоровья. Стремление минимизировать затраты и максимизировать выгоду привели к коммодификации медицины, свидетельством чего служат сокращение финансирования больниц, нехватка врачей в отдаленных районах, повсеместная зависимость от активных лекарственных препаратов и т. д.

Текущая пандемия ставит под вопрос сложившиеся идеологические догмы и напоминает, что никто не застрахован от вирусных атак. Ни аккумуляция прибыли, ни развитие «мягкой торговли» не обеспечат адекватного защитного барьера, особенно в отсутствие вакцины и лекарств. Глобальный «театр теней» разваливается, альянсы хаотически трансформируются — что от них останется в итоге? Безусловно, должно измениться поведение людей, а общественные блага (водные и энергетические ресурсы, продовольствие и здравоохранение) — стать безопаснее. Вода напрямую связана со здоровьем, а энергия — с обеспечением безопасности и достойного уровня жизни.

В описанном контексте особое значение приобретает задача разработки новой концепции КСР, эффективной при анализе ограничений, вызовов и неожиданных угроз, которые могут возникнуть перед обществом. Новые подходы повысят устойчивость местных сообществ, помогут адекватно реагировать на текущие трудности [Dou et al., 2020] и выработать этические методы управления. КР со временем интегрировала концепцию глобальной безопасности, обеспечившую холистический подход к рассматриваемой проблематике. COVID-19 несколько изменил наш менталитет и восприятие мира. В частности, при выявлении связи между КР и так называемой коллапсологией<sup>2</sup> [Dou et al., 2019] большинство интересующихся этой темой исследователей отмечают необходимость использовать в ходе любого анализа принцип «ориентированности на будущее» (*prospective*) [Kyrou, Rumpala, 2019; Darbellay, 2019]. Однако даже он не позволил бы представить немыслимое — пандемию COVID-19.

<sup>1</sup> Из вступительной речи Анри Ду на международном коллоквиуме «Конкурентная разведка в компаниях и регионах» (L'Intelligence Compétitive des Entreprises et des Territoires), проходившем 1–2 декабря 2018 г. в Университете Мулуда Маммери (Université Mouloud Mammeri) алжирского города Тизи-Узу (Tizi-Ouzou).

<sup>2</sup> От англ. *collapse* — крах, кризис, распад. — Прим. пер.

## От экономической конкуренции к территориальному развитию

КСР обычно понимают как инструмент повышения конкурентоспособности компаний и расширения их возможностей управлять бизнесом. Хотя ключевую роль в ней, как правило, приписывают информации, некоторые аспекты КСР претерпевают трансформацию, поскольку, как подчеркивают специалисты, опора лишь на экономический рост может завести в тупик. Эту точку зрения подтверждают следующие факторы:

- углубляющийся разрыв между общественными стратами [Greenwood, Hinings, 1993; Hanushek et al., 2019];
- изменение климата, порождающее различные вызовы для граждан, стран и компаний [Staffell, Pfenninger, 2018; Curtis et al., 2017];
- новые угрозы, включая кибербезопасность, терроризм и эпидемии [Duarte, 2020];
- технологическое развитие, меняющее общую структуру и профили занятости [Franken, Wattenberg, 2019];
- новые форматы жизни, в той или иной степени продиктованные экологическими требованиями [Loiseau et al., 2016];
- снижение доверия к политическим лидерам [LeVeck, Narang, 2017];
- растущий запрос на совместную разработку и реализацию проектов местного уровня [Froese, Mevissen, 2020];
- новые формы конкуренции, например, между регионами (даже в пределах одной страны) или между городскими центрами и периферией [Hauswedell et al., 2019; Hassink et al., 2019].

Пренебрежение КСР в сложившейся ситуации выглядит недальновидным, а повышение эффективности этого инструмента требует новых подходов. Как следствие, во Франции был принят «Закон о новой территориальной организации Республики» (la loi sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République — NOTRe)<sup>3</sup>, побуждающий регионы развивать КР, с тем чтобы заинтересованные стороны могли применять стимулирующие механизмы и методы поддержки своей территории. NOTRe расширяет права столичных городов в сравнении с остальными регионами, что чревато ростом внутрирегионального дисбаланса [Dumont, 2017]. Вместе с тем, развитие КСР на местном уровне может стать катализатором выработки новых стратегий и постановки задач, которые помогут сгладить различия, порожденные этим законом. Особое значение в этой связи приобретает защита общественного блага, которая не всегда находит понимание у местного населения, тогда как ее включение в круг целей и задач территориальной КР даст стимул популяризации последней среди граждан.

## Популяризация территориальной КР

Привлекательность и специализацию территорий зачастую смешивают с конкуренцией между ними. Однако в пределах одной страны такая конкуренция контрпродуктивна, поскольку ослабление одних частей в сравнении с другими, концентрация основного потенциала в мегаполисах в ущерб окружающим их пространствам может привести к отрицательному экономическому результату. Более предпочтительным выглядит подход, нацеленный на гармоничную интеграцию территорий в единое национальное целое, создаваемое всеми игроками совместно.

### Основы конкуренции и капиталистическое общество

Считается, что с течением времени человечество стало воспринимать природу как враждебную среду, порождающую безжалостную конкуренцию [Servigne, Chapelle, 2017]. Однако наблюдения показывают, что в действительности все обстоит противоположным образом: нормой межвидовых отношений являются взаимопомощь и сотрудничество, а конкуренция возникает только на коротких интервалах. Социолог Ален Кайе (Alain Caillé) назвал «аксиоматикой интересов» взгляд на конкуренцию как на цель [Caillé, 2016]. Жером Лами (Jérôme Lamy) в своей работе, посвященной «либеральным источникам биополитики» [Lamy, 2014], определил либерализм как «технологии власти». По его словам, историческая философия Мишеля Фуко (Michel Foucault) показывает, что за политической практикой либерализма кроется порабощение максимального числа рыночных сил. «Либерализм — это прежде всего консерватизм...» [Lamy, 2012].

### Гармония через осознанную взаимопомощь

Авторы работы [Servigne, Chapelle, 2017] отмечают, что конкуренция больше не рассматривается как самоцель и все чаще находятся иные пути развития, в том числе естественные. Новейшие достижения когнитивных наук ставят под сомнение прежние представления о конкуренции, борьбе за существование, передаче накопленных преимуществ и ликвидации слабых игроков для оправдания принципа свободы торговли (*laissez-faire*) [Blanchy, 2013]. Преодоление мифа о разделении природы и культуры повлекло серьезные последствия для экономических моделей развития в «новом, инновационном и плодотворном» ключе [там же].

Применительно к территориальному развитию речь идет о формировании общих представлений, отвечающих местной культуре, широко разделяемых и обеспечивающих мотивацию к успеху. Различение природы и культуры привело, например, Бруно Латура (Bruno Latour) к выводу, что при «совместном производстве обществ и природ» необходимо учитывать фактор ме-

<sup>3</sup> Режим доступа: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/loi-portant-sur-la-nouvelle-organisation-territoriale-de-la-republique-notre>, дата обращения 15.05.2020.

диации. Так, язык и дискурс выступают медиаторами между природой и обществом, порождая гибридные объекты, «одновременно реальные, дискурсивные и социальные» [Latour, 1991]. При выборе траектории развития территории и формировании необходимых для этого представлений медиация, интерпретация и поиск консенсуса служат ценным ресурсом и залогом успеха<sup>4</sup>. При любом международном сотрудничестве необходимо учитывать также культурные факторы как инструмент проникновения и влияния [Clerc, 2008].

## Формирование региональной мотивации

Аккумуляция энергии не носит линейного характера, подобно простым математическим прогрессиям. Производительность команды, ее творческий потенциал, как правило, превосходят сумму возможностей отдельных участников. Но такая «алхимическая» синергия требует определенных условий, в частности слома ментальных стереотипов, глубокого понимания механизмов сотрудничества и отказа от упрощения, которым отмечены некоторые современные модели.

## Эпигенетика организаций

В нашей работе [Dou et al., 2018] подчеркивались значение анализа механизмов сотрудничества и необходимость пересмотреть ментальные основы для разработки перспективных подходов, ориентированных на будущее. Это позволит глубже понять эволюцию организаций не с традиционной, классической точки зрения, а в терминах эпигенетики. Подобно человеку, организация в ходе существования может использовать мусорные части собственной ДНК<sup>5</sup> для изменения своего состояния [Dou, 2018]. Эта частично наследуемая мутация может распространяться как в человеческих группах, так и в корпоративном секторе [De Rosnay, 2018]. Подобную способность к целенаправленной, с помощью определенных действий и генетических признаков, трансформации индивидуального образа жизни и манеры поведения, можно спроецировать на регионы, компании и ассоциации. В конечном счете новые «организационные шаблоны» (*organizational templates*) [Greenwood, Hinings, 1993]) вытеснят паттерны, препятствующие их развитию, что позволит рассматриваемой группе эволюционировать. Прежде невозможное станет достижимым, а взгляд в прошлое сменится ориентацией на будущее. Холистическое восприятие и критический анализ информации будут способствовать изменению индивидуальных навыков ее обработки и приобретению «интуитивной прозорливости» (*serendipity*) (см., в частности,

[Ackerman, 1988; Major, Kozlowski, 1997; Hirth, 1996] и более позднее исследование [Lynch, Stretesky, 2017]).

## Переход на региональный уровень

Одной из движущих сил развития организации в регионе служит информация, на основе которой создаются «прикладные разведывательные данные» (*intelligence for action*). Внимания заслуживают механизмы сбора и «усвоения» этой информации (по аналогии с процессами метаболизма и катаболизма), а также роль информационной функции в организациях [Dou, 2018]. Именно анализ и подготовка рекомендаций по достижению стратегических целей компании лежат в основе знаний, необходимых, чтобы действовать. Эта задача решается двумя способами. Первый (менее предпочтительный) состоит в получении информации исключительно извне в отсутствие возможности как-либо влиять на ее содержание, сферу охвата, последовательность итераций. При этом происходит обучение сбору новых сведений, формулированию и приобретению интуитивной прозорливости, что нередко оказывается весьма важно. Второй способ предполагает освоение внутренней информационной функции компании, которая создает атмосферу любопытства и удивления, позволяет постоянно и эндогенно укреплять процесс принятия решений.

Опора исключительно на внутрикорпоративные источники информации не дает полной картины, но если большая часть сведений получена общими усилиями всей организации, возникнут «критические мемы» (*critical memes*)<sup>6</sup>, которые будут способствовать ее трансформации. Кроме того, благодаря коллективным действиям по сбору и анализу данных паттерны поведения, сложившиеся в компании или в некой группе ее сотрудников на протяжении предшествующего периода, могут измениться. «Нечеловеческий»<sup>7</sup> мир, т. е. интерфейс взаимодействия компании с внешней средой, станет понятнее, и будут возникать новые формы поведения.

## К новой территориальной КР

Территориальная КР реализуется на разных уровнях. Во-первых, речь идет об общественном благе, включая охрану окружающей среды [Baaziz et al., 2017; Dou, Leveillé, 2015], — фундаментальной концепции обеспечения устойчивого и гармоничного развития. В работе [Linebaugh, 2010] в этой связи приводится универсальный пример движения огораживания в Англии наряду с работорговлей в треугольнике «Европа — Африка — Америка — Европа», сжиганием ведьм, го-

<sup>4</sup> Для выявления стратегических технологий, которые следует разрабатывать, в Южной Корее, например, проводят обследования по методу Дельфи с участием десятков тысяч экспертов. Подобные проекты в значительной степени обеспечивают национальный консенсус в отношении целей, к которым следует стремиться. Подробнее см.: [http://www.kistep.re.kr/en/c3/sub1\\_bbs.jsp?brdType=R&bbldx=11137](http://www.kistep.re.kr/en/c3/sub1_bbs.jsp?brdType=R&bbldx=11137), дата обращения 20.08.2020.

<sup>5</sup> Любые фрагменты ДНК, которые расположены между ее кодирующими областями и могут как включать, так и не включать регулирующие последовательности.

<sup>6</sup> «Мемы» представляют собой культурный эквивалент генов, «единицы информации» в умах людей, которыми они обмениваются в рамках некой общественной группы [Dawkins, 1976].

<sup>7</sup> Термин «нечеловеческий» мир здесь используется так же, как у Жильбера Симондона (Gilbert Simondon) [Simondon, 1958], в частности, в отношении окружающей нас и постоянно меняющейся технологической среды.

лодом в Ирландии или массовыми убийствами в Индии. Подобные примеры позволяют определить суть преступлений модернистской эпохи, каждое из которых ограничено во времени и пространстве, но все выходят за рамки частного случая и в любой момент могут повториться снова.

Заслуживают внимания и исследования Элинор Олстром (Elinor Olstrom) [Olstrom, 1990, 2012], в 2009 г. получившей Нобелевскую премию по экономике за работы в области управления общественным благом [Crosnier, 2012].

Во-вторых, концепции специализации или КР (в смысле «умного развития») неприменимы к внутри-региональной конкуренции, которая, как правило, не порождает положительной синергии при взаимодействии участников. Следует избегать (или, по крайней мере, ограничивать) концентрации регионального богатства на отдельных «полюсах» в ущерб остальным территориям региона. Новая экономика, если и создает богатство, способствует его концентрации и одновременно ограничивает его распространение собственной периферией [Davezies, Pech, 2014]. Таким образом, концепции сотрудничества и взаимопомощи включают элемент позитивной взаимодополняемости и катализатор эволюции, в основе которого лежат индивидуальные характеристики членов группы в терминах Жильбера Симондона (Gilbert Simondon) [Neves, 2011; Chabot, 2013] — автора «теории нового материализма», способной перевернуть современные дискуссии об информатике, коммуникации и технологиях [Iliadis, 2013].

### Роль КСР

Экономическая разведка считается динамичным направлением, генерирующим позитивные изменения. Определение сильных и слабых сторон региона, его позиционирование в национальном или международном контексте нуждаются в информационном обеспечении для формирования четких представлений о региональном развитии.

Вопрос о совместных усилиях в этом направлении бросает вызов устоявшимся идеям и историческому наследию региона — психологическому или материальному. Общая история, которая сближает жителей, не будет препятствовать развитию, тормозя распространение современных взглядов. В этом смысле новые формы мышления, четкое понимание мировых тенденций и поддержка функции «эндогенной информации» позволят быстро мобилизовать энергию [Dou et al., 2018].

Описанный процесс напоминает эпигенетическую мобилизацию определенных генов, в результате которой формируются новые типы поведения, отчасти наследуемые и обратимые [Berger et al., 2009]. Эта обратимость требует выполнения КСР и регулярного обновления ее инструментария при сохранении всех существующих методов [Revel, 2015]. Последние, тем не менее, нуждаются в расширении с помощью методов Форсайта, коллективной разведки и стратегического планирования [Dou et al., 2018], а также формирования региональных сфер влияния для стимулирования экспорта [Aveni, 2012]. Как отмечают некоторые исследова-

тели, модель КР не эволюционировала настолько, чтобы соответствовать меняющимся потребностям в такой деятельности, что открывает перспективы дальнейших исследований путей эволюции этого процесса. Проектное мышление (*design thinking*) и соответствующие процессы можно успешно применять к модели КР, что повысит эффективность процесса в целом и каждого его этапа [Madureira et al., 2019].

Здесь мы находим подтверждение идеи холистической трансформации КР. Различные стадии проектного мышления [Micheli et al., 2019] близки к системе решения проблем, предложенной в работе [Göçmen, Coşkun, 2019].

### Формирование национальной динамики

Описанный подход можно успешно использовать в региональном и национальном масштабах как суммы частей и сообществ. Для этого при разработке новой национальной политики КСР должны учитываться прошлые ошибки, совершенные на местном уровне или третьими сторонами, и применяться технические элементы и конструкции, руководства и репозитории [Revel, 2015]. Впрочем, ограничиваться лишь «материальными» аспектами контрпродуктивно. Политика должна быть нацелена на сохранение и приумножение общественного блага с участием всех локальных игроков в рамках динамичной экономики. Совместные действия, индивидуальный и коллективный вклад, наряду с творческим потенциалом людей [Verlaeten, 2010] должны рассматриваться не как препятствия, а как конструктивные ценности. На смену конкуренции приходит сотрудничество, а подход «сверху вниз» во многих случаях должен быть заменен принципом «снизу вверх», что вызывает практические трудности, связанные с разработкой и внедрением новых партисипаторных методов. Наконец, главной целью регионального развития должно стать обеспечение роста национальной экономики вместе с повышением уровня благосостояния населения региона.

### Территориальная безопасность

Территориальная безопасность остается важнейшим вопросом как для населения, так и для бизнеса во многих отношениях — от гарантий физической неприкосновенности до различных видов мошенничества (по телефону или через интернет) и кибербезопасности компаний. Учет этих аспектов в ходе КСР обеспечит необходимой информацией лиц, принимающих решения на региональном уровне, и защитит местных жителей от любых форм злоупотреблений.

### Физическая безопасность

В рамках национального плана экономической разведки французское правительство учредило специальные структуры с участием представителей полиции, в основном из жандармерии. Жандармы находятся в тесном контакте с населением страны, поэтому располагают возможностями для распространения и сбора информации, необходимой для обеспечения безопасности. Более 80% средних, малых и микропредприятий

расположены в регионах, где за общественную безопасность отвечает жандармерия. Она также опирается на «союзников» в вопросах экономической безопасности и защиты бизнеса<sup>8</sup> (Sécurité économique et protection des entreprises, SECOPE) в каждом департаменте и специализированном жандармском управлении. В штате национальной жандармерии насчитывается около 200 советников по экономической разведке. Эти структуры созданы в рамках плана обеспечения экономической безопасности<sup>9</sup>, разработанного во Франции на национальном и региональном уровнях. Служба стратегической информации и экономической безопасности (Le service de l'information stratégique et de la sécurité économiques, SISSE) располагает сетью сотрудников, ответственных за координацию политики экономической безопасности на местах.

### Информирование и практические рекомендации

Служба CyberMalveillance<sup>10</sup> оказывает помощь предприятиям, сообществам и гражданам в обеспечении кибербезопасности путем информирования их о существующих цифровых угрозах и разъяснения правил, которым необходимо следовать. На сайте службы публикуются сведения об угрозах, которые могут возникать при обновлении программного обеспечения компьютера, рекомендации по защите мобильных устройств, инструкции по использованию паролей, информация о методах защиты в социальных сетях, необходимости разграничивать личные и профессиональные цели пользования интернетом или выполнять резервное копирование данных и другие типы общедоступной информации. На рис. 1 представлена интерактивная форма сайта о вредоносных программах.

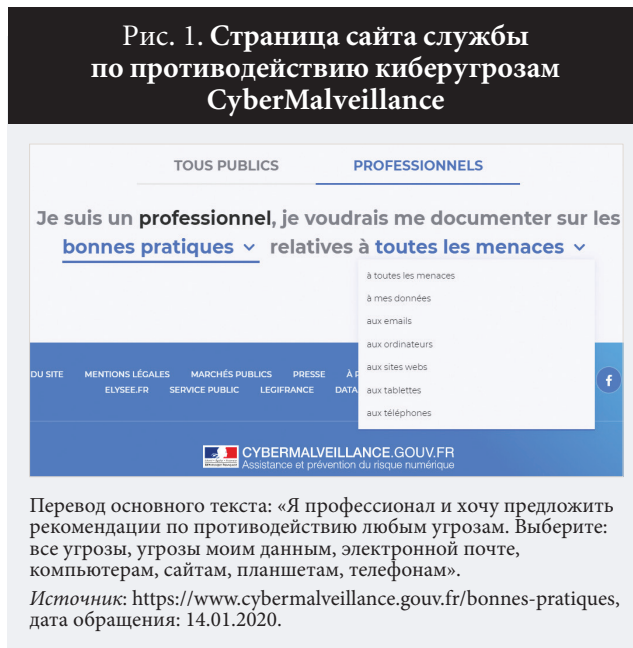
### Вмешательство в экономическую деятельность

Главное управление внутренней безопасности Франции (Direction générale de la sécurité intérieure, DGSI) предоставляет компаниям оперативную информацию по соответствующим вопросам в формате электронных сводок<sup>11</sup>. В них описываются случаи вмешательства в экономическую деятельность бизнеса, жертвами которого регулярно становятся французские фирмы. Таким образом, компании получают представление о разных ситуациях, в которых могут оказаться, что способствует развитию культуры внутренней безопасности.

### Практические методы

Реализация рассматриваемой политики — непростая задача, требующая консолидации усилий региональных игроков для анализа существующего потенциала во всех

Рис. 1. Страница сайта службы по противодействию киберугрозам CyberMalveillance



Перевод основного текста: «Я профессионал и хочу предложить рекомендации по противодействию любым угрозам. Выберите: все угрозы, угрозы моим данным, электронной почте, компьютерам, сайтам, планшетам, телефонам».

Источник: <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/bonnes-pratiques>, дата обращения: 14.01.2020.

сферах деятельности. Это помогает определить приоритетные направления развития. Достичь обозначенной цели позволят эффективное локальное или сетевое информационное сопровождение принятия наилучших возможных решений и их четкое обоснование [Latour, 1991] в обеспечение консенсуса. После принятия решения следует критически оценить методы реализации и их соответствие возможностям региона, стимулируя выполнение отдельных шагов. Если регион не располагает необходимым потенциалом<sup>12</sup>, можно рассмотреть перспективы привлечения внешних специалистов или удаленный формат работы. В ином случае целесообразно переориентироваться на более реалистичные цели. Отказываться от более высоких ориентиров, конечно, не следует, но стоит оптимизировать соответствующие механизмы, лучшим из которых остается аутсорсинг.

Оптимальный подход к динамическому управлению региональным развитием предполагает заключение договоров («контрактацию»), постоянный контроль их выполнения и при необходимости — корректировку поставленных задач. Однако мониторинг исполнения контрактов не должен ограничиваться формальным утверждением промежуточных отчетов. Их следует тщательно изучать, анализировать и в зависимости от результатов сокращать финансирование или даже аннулировать договоренности. Управление проектами в демократических условиях — сложная задача, но именно качество менеджмента остается ключевым фактором успеха [Leese, 2017].

<sup>8</sup> Режим доступа: <https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/Nos-conseils2/Pour-les-professionnels/Presentation-de-la-chaine-des-referents-Securite-economique-et-protection-des-entreprises-SECOPE>, дата обращения 15.05.2020.

<sup>9</sup> Режим доступа: <https://sisse.entreprises.gouv.fr/fr>, дата обращения: 04.05.2020.

<sup>10</sup> Режим доступа: <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/>, дата обращения: 14.01.2020.

<sup>11</sup> Режим доступа: <https://www.globalsecurity.org/intell/world/france/dgsi.htm>, дата обращения 16.04.2020.

<sup>12</sup> Следует проявлять осмотрительность при привлечении к решению междисциплинарных задач экспертов (людей, компаний и даже официальных ведомств), претендующих на универсальную компетентность. Как отмечено в работе [Caillé, 2018], ложный идеал мультидисциплинарности превосходно дополняет триумф академической гиперспециализации и дробления дисциплин. Для того чтобы оградить ответственных лиц от влияния мошенников и махинаторов, важно привлекать лишь признанных авторитетов.

Создание инноваций состоит в превращении идей и навыков, нередко полученных с помощью государственного финансирования, в рыночные продукты. В региональном контексте инновационная деятельность, в частности, ставит участников перед необходимостью работать вместе, несмотря на различия в целях, например, ассоциаций, ученых и промышленных компаний. В этих условиях критическое значение приобретает организация взаимодействия таких групп вокруг общей цели максимизировать общественное благо. Так, университеты могут поддержать идею социально-ответственных исследований (*social responsibility for research*, RSR) [Dou, 2010]. Представители промышленности не должны воспринимать дискуссии с учеными как неэффективно потраченное время. В свою очередь политикам следует создавать структуры и реализовывать инициативы для стимулирования коммуникации между различными сторонами, а также осознать фундаментальную роль КСР в вовлечении широкого круга игроков и обеспечении региональной динамики.

Институциональные и индивидуальные участники этого процесса опираются на привычные, выработанные практикой паттерны поведения, пересмотр которых требует коллективных усилий и ответственности [Nonaka et al., 2000]. Если, как отмечает Ж. Симондон [Neves, 2011], индивид испытывает постоянное давление непрерывных перемен, облегчить этот прессинг могут коллективные действия и методы, которые отличаются от применяемых сегодня и предполагают разъяснение сути происходящего, демонстрацию выгод и поиск широкого консенсуса.

На фоне борьбы с пандемией COVID-19 особый интерес вызывают достижения биомедицины. Ноу-хау и знания создаются в ходе централизованно финансируемой инновационной деятельности государственных исследовательских лабораторий. Созданные в них знания запускают «добродетельный круг» разработки рыночных продуктов, как правило, через механизм стартапов. В случае успеха их покупают крупные фармацевтические компании, часто иностранные. Фактически так выглядит французская модель, однако, поскольку создание знаний оплачивается из налогов граждан, возникает вопрос: можно ли считать финансируемые государством научные исследования (или, по крайней мере, их результаты) общественным благом, подпадают ли они под общепринятое определение этой концепции [Dou et al., 2020]? Значение этого вопроса обусловлено тем, что при положительном ответе на него маркетинговая модель потребует корректировки [Holloway, Herder, 2019], весьма актуальной в случае создания вакцины против COVID-19.

## Примеры реализации

Гражданское общество совместно с региональными органами власти или без них все активнее участву-

ет в создании инноваций и соответствующих институтов. Успех проектов определяется прежде всего их реализуемостью с точки зрения локального потенциала и знаний, а также наличия широкой поддержки. Проиллюстрируем этот тезис тремя примерами.

### Общественная солнечная электростанция Люк-сюр-Од

Люк-сюр-Од — маленький городок на юго-западе Франции, в рамках программы территориального развития которого произошло весьма важное событие. На протяжении почти 10 лет изучалась возможность строительства парка фотоэлектрических систем в лесистой местности к северу от Люк-сюр-Ода, однако из множества представленных проектов ни один так и не был утвержден. Из предположения, что идея, интересная предпринимателям, может оказаться выгодной и для местного сообщества, родился проект общественной солнечной электростанции, функционирующей по принципам «энергетической устойчивости», практически осуществимой и экономически выгодной<sup>13</sup>. В итоге 2018 г. в Оде была построена фотоэлектрическая станция 1,2,3 Soleil, финансируемая и управляемая местными жителями. Это первая общественная солнечная электростанция во Франции, построенная на основе краудфандинга: средства в ее строительство вложили 286 жителей Люк-сюр-Ода и окрестностей. Станция будет производить 320 тыс. кВт×ч электроэнергии в год, т. е. ровно столько, сколько жители города потребляют в настоящее время (без учета отопления) [Rollot, 2018]. Таким образом, жители собственными усилиями добились энергетической автономии. Мэр, на протяжении восьми лет курировавший проект, пояснял:

В течение нескольких месяцев 2018 г. фотоэлектрическая станция Люк-сюр-Од, расположенная рядом с Лиму, производила энергию при финансовом участии жителей, которые стали акционерами. Объект посетил президент региона, чтобы приветствовать первый муниципальный партисипаторный фотоэлектрический парк во Франции. Мы хотели, чтобы проект удовлетворил потребности города в электричестве и при этом сохранил добавленную стоимость благодаря акционерному участию горожан<sup>14</sup>.

Успех проекта подтверждает все описанные ранее аспекты территориального развития: общее представление о цели и задачах, взаимопомощь, последовательные действия, участие местных органов власти и финансовая помощь местных жителей обеспечили консенсус. Этот пример свидетельствует также о наличии технических решений, которые могут быть успешно реализованы при достаточной воле на местном уровне.

### Территориальные полюсы экономического развития

Аналогично кластерам конкурентоспособности, которые создаются во Франции с 2005 г., концепция

<sup>13</sup> Режим доступа: <https://www.luc-sur-aude.fr/projets/parc-photovoltaique/>, дата обращения 12.02.2020.

<sup>14</sup> Режим доступа: <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-cc-village-occitan-a-finance-sa-propre-centrale-solaire-1468552.html>, дата обращения 07.04.2020.



«территориальных полюсов экономического развития» (ТПЭР) (*territorial poles for economic development*) интегрирует несколько идей. Согласно определению Лаборатории социальной и солидарной экономики (Le Labo de l'économie sociale et solidaire, ESS)<sup>15</sup> ТПЭР представляет собой совокупность объединенных общей территорией инициатив, компаний и сетей социальной и солидарной экономики, в которых участвуют менеджеры социальных малых и средних предприятий, местные органы власти, научные центры и учебные организации. Вместе они на постоянной основе реализуют общую стратегию сотрудничества и взаимопомощи для поддержки локальных инновационных проектов устойчивого развития [Matray, Poisat, 2014].

Проекты территориального развития среди прочего предполагают создание инноваций на основе:

- публичных дебатов и совместного творчества различных игроков [Habermas, 1978];
- коллективной разведки [Heurgon, 2006];
- мобилизации всех заинтересованных сторон, включая университет [Goujon et al., 2011, Dou, 2016];
- сотрудничества с учебными заведениями.

Таким образом, помимо всевозможных планов и проектов, зачастую виртуальных, для получения реальных результатов необходимы мотивация игроков, аргументированное обсуждение инициатив и активное участие гражданского общества.

### Опыт французского региона Вар

Регион Прованс — Альпы — Лазурный берег объединяет несколько департаментов, в том числе Вар, расположенный между агломерацией Марселя и пригородом Ниццы София-Антиполис. Окруженному двумя крупными центрами, на долю которых приходится значительная часть всех ресурсов региона, Вару пришлось создавать собственную стратегию развития. Наряду с этим следовало учитывать два обстоятельства: усиление роли гражданского общества и наличие в департаменте территорий, обладающих социальной, культурной, экономической и географической спецификой. Так, в пространственном отношении рассматриваемую территорию можно пересечь на машине за 20 минут. Глубокий анализ экономических, культурных и социальных аспектов позволил поделить Вар на гомогенные кластеры. В результате многочисленных опросов, исследований, сбора данных Национального института статистики и экономических исследований (L'Institut national de la statistique et des études économiques, INSEE) и консультаций с заинтересованными муниципалитетами выделены восемь районов. С новым территориальным делением согласились мэры 153 муниципалитетов Вара, представляющие весь политический спектр. В отличие от ориентированных на метрополию департаментов Приморские Альпы и Буш-дю-Рон Вар избрал путь сбалансированного территориального развития. В департаменте определены следующие районы («опорные пункты»), их роли и сферы специализации:

- Эр-Драсенуаз — городской экономический и природный центр;
- Кёр-дю-Вар — природа и развитие;
- Файенс — горные деревни и зеленый туризм;
- залив Сен-Тропе — международный туризм;
- От-Вар-Вердон — природа, эскапизм и конкурентоспособность;
- Средиземноморский Прованс — мегаполис, конкурентоспособность и море;
- Зеленый Прованс — историческое наследие и развитие;
- Вар-Эстерель — экономический динамизм и живое наследие.

Анализ динамики этих территорий позволил сформировать концепцию развития на основе трехлетних контрактных проектов, разработанных для каждой из них и поддержанных всеми заинтересованными сторонами. Предусматриваются проекты трех типов:

- локальные инициативы (услуги, оборудование, новые виды деятельности);
- структурные проекты, реализуемые совместно с соседними территориями (например, широкополосный доступ в интернет, расширение физической мобильности и др.);
- флагманские проекты по укреплению репутации, улучшению имиджа и повышению привлекательности территории.

В каждом случае целесообразны тот или иной формат государственно-частного партнерства и широкое вовлечение инновационного потенциала гражданского общества на конкурсной основе. В частности, речь идет о таких направлениях развития, как туризм, внедрение новых концепций экономических зон, создание открытых рабочих пространств, продвижение местных брендов (и не только вина — например, создание местного телеканала Var Azur), гастрономии, помощь пожилым людям и т. д.

Итак, можно выделить два источника программ территориального уровня: проекты, выдвигаемые политиками исходя из потенциала территории или нацеленные на развитие инфраструктуры, и инициативы гражданского общества, определяемые на конкурсной основе. Они предполагают повышение эффективности и достижение общественного консенсуса, инновационной основой для которых служит контрактная форма. Каждый проект финансируется в рамках специального трехлетнего контракта с местным органом власти (профильным департаментом или региональным советом), что позволяет осуществлять контроль за сроками реализации и расходованием средств. Стороны соглашения становятся эффективными агентами развития, проводниками культуры результата. Для укрепления солидарности и синергии были созданы дома территориального развития (ДТР) (*territorial development houses*), которые привлекают представителей гражданского общества к участию в проектах, наполняя их гуманитарным измерением. ДТР будут играть роль территори-

<sup>15</sup> Режим доступа: <http://www.llelabo-ess.org>, дата обращения 19.05.2020.

альной обсерватории, которая оценивает поступающие инициативы; вовлеченность населения стимулируется с помощью различных услуг, а местная экономика получает подпитку в виде более интенсивных контактов и коммуникации.

Описанные территориальные процессы происходят на фоне самостоятельного развития гражданского общества и, что не менее важно, бизнеса, функционирующих независимо от органов власти или таких институтов, как торгово-промышленные палаты. Так, по инициативе «снизу» был создан бизнес-парламент Вара (Var Business Parliament), который обеспечивает рассмотрение и принятие важных решений силами не только политиков, но и местных жителей. Будучи первым в своем роде во всей Франции, он финансируется за счет взносов и выдвигает множество идей, проектов и инноваций. Прочитируем блог этой организации:

Почти 400 представителей делового мира департамента Вара приняли участие в пленарной сессии бизнес-парламента. На повестке дня — оценка восьми проектов в области морской экономики, циркулярной экономики и продвижения территориальных брендов<sup>16</sup>.

Перед нами наглядный пример востребованной совместной аналитической работы, по итогам обсуждения которой руководители комитетов представили на голосование ряд предложений. Роль бизнес-парламента детально раскрыта в блоге Патрика Хайнца (Patrick Heintz):

Экономическую ткань нашей территории образуют почти 60 тыс. компаний, обладающих богатым опытом, воображением и ноу-хау и способных внести существенный вклад в улучшение нашей экономической среды в случае совместной разработки стратегий, активного сотрудничества и взаимопомощи, обмена инновациями, услугами, ресурсами, инструментами и контактами. Бизнес-парламент Вара задуман в качестве площадки для такого взаимодействия, места выработки новых отношений и трибуны для представителей делового мира, желающих быть услышанными<sup>17</sup>.

## Заключение

Для динамичного территориального развития одних лишь методов и инструментов КСР недостаточно. Требуется активная мобилизация локальных игроков, участие которых обеспечивает позитивное отношение всего местного населения. В результате сокращаются временные параметры проектов, что позволяет избежать задержек при их долгосрочной реализации. Важными инструментами остаются также синергия между участниками экономической деятельности, взаимодополняемость навыков и консенсус. Специалисты и исследова-

тели КР накопили значительный объем теоретических знаний методологического характера. Овладеть подобными знаниями одновременно невозможно, это требует множества циклов «чтения, наблюдения, прослушивания и осмысления» [Yun et al., 2020]. Для того чтобы проникнуть в суть той или иной проблемы и продвинуться в ее понимании, необходимо удостовериться в точности своих представлений [там же].

Конечная цель состоит в том, чтобы изменить менталитет и, опираясь на психологический инструментарий, побудить заинтересованные стороны скорректировать ментальные установки, которые блокируют развитие. Так, при проектировании территориального развития гуманитарное знание представляет не меньшую значимость, чем сугубо технологические соображения. Анализ истории и местной культуры может служить инструментом мобилизации энергии, необходимой в различных ситуациях, например в ходе операций НАТО [Yankov, 2019], для стимулирования развития экономики [Kafka et al., 2020], туризма [Alazaizeh et al., 2019] и даже отдельных организаций [Hashemi, 2016].

Наконец, заинтересованное в территориальном развитии гражданское общество нуждается в партисипаторных процедурах подготовки соответствующих планов и проектов, мониторинга их реализации, анализа и оценки достигнутых результатов. Традиционные пятилетние выборные механизмы (в частности, в некоторых регионах современной Франции) больше не удовлетворяют запроса местных жителей на участие в разработке политики или исправление допущенных ошибок. Мир развивается быстрее электоральных циклов, что важно учитывать и не бояться делегирования полномочий в тех случаях, когда оно оправданно.

Электоральные циклы определяются склонностью избирателей забывать о прошлом и фокусироваться на новейших достижениях. Недавние события представляются более важными в силу большего объема доступных сведений о них. Актуальную информацию считают релевантной для предсказания будущего, более легкодоступной и восстановимой. Это когнитивное искажение заставляет избирателей концентрироваться на периоде, непосредственно предшествующем выборам [Strobl et al., 2019].

Такие драматические события, как COVID-19, становятся стресс-тестом для демократии и дополнительно подкрепляют описанное выше политическое поведение. Указанные тенденции чреваты падением доверия к избираемым должностным лицам и формированием запроса на реформирование демократических институтов.

## Библиография

- Ackerman P.L. (1988) Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing // Journal of Experimental Psychology: General. Vol. 117. № 3. P. 288–318.
- Alazaizeh M.M., Jamaliah M.M., Mgonja J.T., Ababneh A. (2019) Tour guide performance and sustainable visitor behavior at cultural heritage sites // Journal of Sustainable Tourism. Vol. 27. № 11. P. 1708–1724.

<sup>16</sup> Режим доступа: <https://www.var.cci.fr/content/le-parlement-varois-des-entreprises-les-commissions>, дата обращения: 11.03.2020.

<sup>17</sup> Режим доступа: <http://patrick-heintz.over-blog.com/>, дата обращения: 09.02.2020.

- Baaziz A., Leveille V., Dou H. (2017) Intelligence économique et Développement Durable des territoires: De la compétitivité à la coopération // R2IE Revue Internationale d'Intelligence Economique. № 9. P. 55.
- Berger S.L., Kouzarides T., Shiekhatar R., Shilatifard A. (2009) An operational definition of epigenetics // Genes and Development. Vol. 23. № 7. P. 781–783.
- Blanchy S. (2013) Nature et Culture en Anthropologie // 1970–2010: Les sciences de l'homme en débat / Eds. H. Inglebert, Y. Brailowsky. Nanterre: Presses universitaires de Paris Nanterre. P. 317–329.
- Caillé A. (2016) *Éléments d'une politique convivialiste*. Lormont (France): Le bord de l'eau.
- Caillé A. (2018) Il faut repenser le statut et l'avenir des sciences économiques et sociales // *Le Monde des Idées*, 10.04.2018. Режим доступа: [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/04/10/alain-caille-il-faut-repenser-le-statut-et-l-avenir-des-sciences-economiques-et-sociales\\_5283138\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/04/10/alain-caille-il-faut-repenser-le-statut-et-l-avenir-des-sciences-economiques-et-sociales_5283138_3232.html), дата обращения 12.02.2020.
- Carayon B. (2003) Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. Paris: Ministère de l'Intérieur français. Режим доступа: [http://bdc.aege.fr/public/Intelligence\\_economique\\_competitivite\\_et\\_cohesion\\_sociale\\_2003.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_economique_competitivite_et_cohesion_sociale_2003.pdf), дата обращения 18.01.2020.
- Chabot P. (2013) *The philosophy of Simondon: Between technology and individuation*. London: Bloomsbury Academic.
- Clerc P. (2018) La culture au cœur des rapports de force économiques // *Diplomatie*. Vol. 5. P. 32–35.
- Curtis S., Fair A., Wistow J., Val D.V., Owen K. (2017) Impact of extreme weather events and climate change for health and social care systems // *Environmental Health*. Vol. 16. № 1. Art. 128. Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5773887/>, дата обращения 29.02.2020.
- D'Aveni R.A. (2012) *Strategic Capitalism. The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*. New York: Mc Graw Hill.
- Darbellay F. (2019) *Postdisciplinarity: Imagine the future, think the unthinkable // Postdisciplinary knowledge / Ed. T. Pernecky*. London: Routledge. P. 235–250.
- Davezies L., Pech T. (2014) La nouvelle question Territoriale. Paris: Terra Nova Foundation. Режим доступа: [https://www.osons-a-stmalo.com/wp-content/uploads/2018/01/03092014\\_-La\\_nouvelle\\_question\\_territoriale.pdf](https://www.osons-a-stmalo.com/wp-content/uploads/2018/01/03092014_-La_nouvelle_question_territoriale.pdf), дата обращения 23.02.2020.
- Dawkins R. (1993) *The Selfish Gene*. New York: Oxford University Press.
- De Rosnay J. (2018) *La Symphonie du vivant*. Paris: Les Liens qui Libèrent.
- Dou H. (2010) Innover dans la recherche publique en France: la responsabilité sociale de la recherche (RSR) est-elle mesurée? // *Vie et Sciences Economiques*. № 3–4. P. 148–167.
- Dou H. (2016) Innovation et industrialisation: Un enjeu pour la France // *Vie sciences de l'entreprise*. № 1. P. 167–189.
- Dou H. (2018) Du métabolisme de l'Information à l'Intelligence Economique, R2IE Revue Internationale d'Intelligence Economique. Vol. 10. № 1, pp.7–11. Available at: <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=2283>, accessed 12.04.2020.
- Dou H., Juillet A., Clerc P. (2018) *Strategic Intelligence for the Future*. London: Wiley.
- Dou H., Juillet A., Clerc P. (2019) L'Intelligence Economique et Stratégique dans la perspective de World3 2000 // R2IE Revue Internationale d'Intelligence Economique. Vol. 11. № 2. P. 121–134.
- Dou H., Juillet A., Gineys S. (2020) Les biens communs — Gouvernance éthique and COVID-19. Режим доступа: <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=2417>, дата обращения 15.02.2020.
- Dou H., Leveillé V. (2015) Utilisation de l'information brevet pour faciliter la créativité et le développement technologique. Application au développement durable // R2IE Revue internationale d'intelligence économique. Vol. 7. № 1. P. 25–45.
- Duarte A.S. (2020) *A Shift in the Security Paradigm: Global Challenges: Is Europe Ready to Meet Them?* Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer.
- Dumont G.F. (2017) Territoires: le modèle "centre-périphérie" désuet // *Outre-Terre*. № 2. P. 64–79. Режим доступа: <https://www.cairn.info/revue-outre-terre2-2017-2-page-64.htm#>, дата обращения 25.02.2020.
- Franken S., Wattenberg M. (2019) The Impact of AI on Employment and Organisation in the Industrial Working Environment of the Future. Paper presented at the ECIAIR 2019 European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics, 31 October — 01 November 2019, Oxford, UK.
- Froese A., Mevissen N. (2020) Failure through Success: Co-construction Processes of Imaginaries (of Participation) and Group Development // *Science, Technology and Human Values*. Vol. 45. № 3. P. 455–487.
- Göçmen Ö., Coşkun H. (2019) The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming. *Thinking Skills and Creativity*. Vol. 31. P. 284–295.
- Goujon D., Goyet G., Poisat J. (2011) L'université citoyenne et solidaire: Une modalité exploratoire de co-construction du développement local dans une région en reconversion. Paper presented at the 57ème congrès de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française, Opatija (Croatia), May 23–25, 2011.
- Greenwood R., Hinings C.R. (1993) Understanding strategic change: The contribution of archetypes // *Academy of Management Journal*. Vol. 36. № 5. P. 1052–1081. Режим доступа: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256645>, дата обращения 17.03.2020.
- Habermas J. (1978) *L'Espace public*. Paris: Payot.
- Hanushek E.A., Peterson P.E., Talpey L.M., Woessmann L. (2019) The achievement gap fails to close // *Education Next*. Vol. 19. № 3. P. 8–17.
- Hashemi M.S. (2016) The effect of infrastructure, corporate culture, organizational structure and information technology on Competitive Intelligence in Organizations // *Human Resource Management*. Vol. 3. № 3. P. 43–50.
- Hassink R., Isaksen A., Trippel M. (2019) Towards a comprehensive understanding of new regional industrial path development // *Regional Studies*. Vol. 53. № 11. P. 1636–1645.
- Hauswedell T., Körner A., Tiedau U. (eds.) (2019) *Re-mapping Centre and Periphery: Asymmetrical Encounters in European and Global Contexts*. London: UCL Press.
- Heurion E. (2006) *Le Développement durable, c'est enfin du bonheur! La Tour d'Aigues* (France): Edition de l'Aube.
- Hirth K.G. (1996) Political economy and archaeology: Perspectives on exchange and production // *Journal of Archaeological Research*. Vol. 4. № 3. P. 203–239.
- Holloway K., Herder M. (2019) A responsibility to commercialize? Tracing academic researchers' evolving engagement with the commercialization of biomedical research // *Journal of Responsible Innovation*. Vol. 6. № 3. P. 263–283.
- Iliadis A. (2013) Informational Ontology: The Meaning of Gilbert Simondon's Concept of Individuation // *Communication+1*. Vol. 2. № 1. Art. 5. P. 1–19. Режим доступа: <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=cro>, дата обращения 15.03.2020.

- Kafka K.I., Kostis P.C., Petrakis P.E. (2020) Why Coevolution of Culture and Institutions Matters for Economic Development and Growth? // Perspectives on Economic Development — Public Policy, Culture, and Economic Development / Eds. R.M. Yonk, V. Bobek. Chapter I. London: IntechOpen. Режим доступа: <https://cdn.intechopen.com/pdfs/70618.pdf>, дата обращения 25.03.2020.
- Kyrou A., Rumpala Y. (2019) Experiencing the collapsological plurality of science-fiction // *Multitudes*. Vol. 3. P. 104–112.
- Lamy J. (2012) La fabrique politique du corps: Historiographie sélective des héritages foucauldien // *Cahiers d'histoire: Le corps territoire politique*. № 118. P. 91–114. Режим доступа: <https://rechercheisidore.fr/search/resource/?uri=10670%2F1.8bgl9g>, дата обращения 19.01.2020.
- Lamy J. (2014) Les sources libérales de la biopolitique // *Cahiers d'histoire: Les libéralismes en question (XVIIIe-XXIe siècles)*. № 123. Режим доступа: <https://journals.openedition.org/chrhc/3509>, дата обращения 19.01.2020.
- Latour B. (1991) Nous n'avons jamais été modernes: Essai d'anthropologie symétrique. Paris: La Découverte.
- Le Crosnier A. (2012) Elinor Ostrom ou la réinvention des biens communs // *Le Monde Diplomatique*. 14.06.2012. Режим доступа: <https://blog.mondediplo.net/2012-06-15-Elinor-Ostrom-ou-la-reinvention-des-biens-communs>, дата обращения 05.03.2020.
- Leese M. (2017) Holding the project accountable: Research governance, ethics, and democracy // *Science and Engineering Ethics*. Vol. 23. № 6. P. 1597–1616.
- LeVeck B.L., Narang N. (2017) The democratic peace and the wisdom of crowds // *International Studies Quarterly*. Vol. 61. № 4. P. 867–880.
- Linebaugh P. (2010) Enclosures from the bottom up // *Radical History Review*. Vol. 108. P. 11–27.
- Loiseau E., Saikku L., Antikainen R., Droste N., Hansjürgens B., Pitkänen K., Leskinen P., Kuikman P., Thomsen M. (2016) Green economy and related concepts: An overview // *Journal of Cleaner Production*. № 139. P. 361–371.
- Lynch M.J., Stretesky P.B. (2017) Social Structure and Sociobiology: A Radical-Political Economic Reinterpretation // *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology*. Vol. 9. № 1. P. 68–83.
- Madureira L., Castelli M., Popović A. (2019) Design Thinking: The New Mindset for Competitive Intelligence? Impacts on the Competitive Intelligence Model. Paper presented at the 19th Portuguese Association of Information Systems Conference "Digital Disruption: Living between Data Science, IoT and ... People", 11–12 October, Lisboa, Portugal. Режим доступа: <https://aisel.aisnet.org/capsi2019/26/>, дата обращения 12.04.2020.
- Major D.A., Kozłowski S.W. (1997) Newcomer information seeking: Individual and contextual influences // *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 5. № 1. P. 16–28.
- Matray M., Poisat J. (2014) Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales // *Cahiers du Cirtes Hors — Série 4*. Presses Universitaires de Louvain. P. 1–13. Режим доступа: <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00992994/document>, дата обращения 18.04.2020.
- Micheli P., Wilner S.J., Bhatti S.H., Mura M., Beverland, M.B., (2019) Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 36. № 2. P. 124–148.
- Neves J.P. (2011) Pour comprendre les nouvelles liaisons digitales: Le concept d'individuation chez Carl Jung et Gilbert Simondon // *Sociétés*. Vol. 1. P. 105–114.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2000) SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation // *Long Range Planning*. Vol. 33. № 1. P. 5–34.
- Ostrom E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action (Political Economy of Institutions and Decisions)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom E. (2012) La politique verte doit être impulsée de la base // *Les Echos*. 12.06.2012. Режим доступа: [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/12/cercle\\_47861.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/12/cercle_47861.htm), дата обращения 12.11.2019.
- Revel C. (2015) Référentiel et notions clés de l'Intelligence Economique. Rapport de la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique. Paris: CDSE. Режим доступа: <https://condette.wordpress.com/2015/06/27/referentiel-et-notions-clefs-de-lintelligence-economique/>, дата обращения 17.04.2020.
- Rollot C. (2018) Dans l'Aube une centrale photovoltaïque financée et gérée par ses habitants // *Le Monde Economie*, 31.05.2018. Режим доступа: [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/05/31/dans-l-aude-une-centrale-photovoltaïque-financée-et-gérée-par-les-habitants\\_5307463\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/05/31/dans-l-aude-une-centrale-photovoltaïque-financée-et-gérée-par-les-habitants_5307463_3234.html), дата обращения 19.05.2020.
- Servigne P., Chapelle G. (2017) *l'entraide, l'autre loi de la jungle*. Paris: Les Liens qui Libèrent.
- Simondon G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris: Aubier-Montaigne.
- Staffell I., Pfenniger S. (2018) The increasing impact of weather on electricity supply and demand // *Energy*. Vol. 145. P. 65–78.
- Strobl D., Bäck H., Müller W.C., Angelova M. (2019) Electoral Cycles in Government Policy Making: Strategic Timing of Austerity Reform Measures in Western Europe. *British Journal of Political Science* (в печати, впервые опубликовано онлайн 08.11.2019). Режим доступа: <https://doi.org/10.1017/S0007123419000073>, дата обращения 12.06.2020.
- Verlaeten M.-P. (2010) La créativité. Режим доступа: <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=1933>, дата обращения 04.02.2020.
- Yankov Y. (2019) Human intelligence in different operations // *Science. Business. Society*. Vol. 4. № 2. P. 77–79.
- Yun L., Zherui Y., Na G., Liang L. (2020) Situation Description Is an Important Part of Competitive Intelligence // *American Journal of Information Science and Technology*. Vol. 4. № 2. P. 25–29.