

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2023. № 1(169)

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям: 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы; 5.4.5 – Политическая социология; 5.4.7 – Социология управления; 5.5.1 – История и теория политики; 5.5.2 – Политические институты, процессы, технологии; 5.5.3 – Государственное управление и отраслевые политики; 5.5.4 – Международные отношения.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом МГУ для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим наукам и Ученым советом РАНХиГС для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим и политическим наукам.

С 2005 года статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Размещается в открытом доступе в полнотекстовом виде.

Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям "Ulrich's Periodicals Directory".

Журнал включен в индексацию международной базы данных научных публикаций DOAJ.

## АДРЕС РЕДАКЦИИ:

199004, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.

Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10. E-mail: [antonova-ev@ranepa.ru](mailto:antonova-ev@ranepa.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При перепечатке ссылка на журнал «Управленческое консультирование» обязательна.

- © Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023
- © Редколлегия журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2023
- © Все права защищены



**Главный редактор: Шамахов В. А.** — советник ректора Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, научный руководитель Северо-Западного института управления РАНХиГС, доктор экономических наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса (Санкт-Петербург);

**Заместитель главного редактора: Азаров А. А.** — кандидат технических наук, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Хлутков А. Д.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук (Санкт-Петербург), *председатель Редакционного совета*;

**Бахтизин А. Р.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Елисеева И. И.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации (Санкт-Петербург);

**Еремеев С. Г.** — доктор экономических наук, профессор, ректор ЛГУ им. Пушкина, сопредседатель Российского общества политологов (Санкт-Петербург);

**Комаровский В. С.** — доктор философских наук, профессор, председатель Совета Учебно-методического объединения кафедр политологического профиля РАНХиГС и региональных академий государственной службы (Москва);

**Макаров В. Л.** — доктор физико-математических наук, профессор, академик Российской академии наук, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Межевич Н. М.** — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, президент Российской ассоциации прибалтийских исследований (Санкт-Петербург);

**Смирнов В. А.** — кандидат политических наук (Москва);

**Сморгунов Л. В.** — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург);

**Субетто А. И.** — доктор философских наук, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент Ноосферной общественной академии наук, вице-президент Санкт-Петербургского отделения Академии проблем качества, член Президиума Петровской академии наук и искусств (Санкт-Петербург)

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Квинт В. Л.** — доктор экономических наук, профессор, иностранный член Российской академии наук, почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва), *председатель совета*;

**Крастиньш А. В.** — почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, директор Института международных экономических связей и таможи Рижского технического университета (Латвия);

**Вольман Х.** — PhD, доктор права, профессор (Германия);

**Кармен Перес Гонсалес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Феликс Вакас Фернандес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Чжу Сюйфэн** — профессор, PhD, заместитель декана факультета государственного управления и менеджмента Университета Цинхуа (Китайская Народная Республика)

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Акопов С. В.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бесчасная А. А.** — доктор социологических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бодрунов С. Д.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Ветренко И. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Волков В. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Вульфович Р. М.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Гавра Д. П.** — доктор социологических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Запорожан А. Я.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Казанцев А. А.** — доктор политических наук (Москва);

**Каранатова Л. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Кашина М. А.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Колесников В. Н.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Куклина Е. А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Малькевич А. А.** — кандидат политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Новикова И. Н.** — доктор исторических наук, профессор (СПбГУ, Санкт-Петербург)

**Паутова Л. А.** — доктор социологических наук, доцент (Москва);

**Халин В. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Ходачек В. М.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Цыгалов Ю. М.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Шумилов М. М.** — доктор исторических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Диэго Эрнандес** — PhD, доктор в области политической социологии (Монтевидео, Уругвай)

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Advisor to the Rector of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Research Supervisor of the North-West Institute of Management of the RANEPA, Doctor of Science (Economics), State Councilor of the Russian Federation of the 1st class (St. Petersburg);

**Deputy Chief Editor: Azarov A. A.** — PhD in Technical Sciences, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPA

### EDITORIAL COUNCIL

**Khlutkov A. D.** — Director of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics) (St. Petersburg), *Chairman of the Editorial Council*;

**Bakhtizin A. R.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute

**Eliseeva I. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Worker of Science of the Russian Federation (St. Petersburg);

**Eremeev S. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of the Pushkin Leningrad State University, Cochairman of the Russian Association of Political Experts (St. Petersburg);

**Komarovsky V. S.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Chairman of the board of educational and methodological Association of chairs of a Political Sciences Profile of a RANEPA and regional academies of public administration (Moscow);

**Makarov V. L.** — Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Academic Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute (Moscow);

**Mezhevich N. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor of the St. Petersburg State University, President of Association of Baltic studies (St. Petersburg);

**Smirnov V. A.** — PhD in Political Sciences (Moscow);

**Smorgunov L. V.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Head of the Chair of Political Governance of the St. Petersburg State University (St. Petersburg);

**Subetto A. I.** — Doctor of Science (Philosophy, Economics), Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, President of Noosphere Public Academy of Sciences, Vice-President of the St. Petersburg office of Academy of Problems of Quality, Member of Presidium of Petrovsky Academy of Sciences and Arts (St. Petersburg)

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

**Kvint V. L.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow), Chairman of the Board;

**Krastins A. V.** — Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), Professor, Director of Institute of the International Economic Relations and Customs of the Riga Technical University (Latvia);

**Wolman H.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor (Germany);

**Carmen Perez Gonzalez** — Phd in Law, University Carlos III de Madrid (Spain);

**Felix Vacas Fernandez** — PhD in Law, the University Carlos III of Madrid (Spain);

**Zhu Xufeng** — Professor, PhD, Deputy Dean of Faculty of Public Administration and Management, Tsinghua University (People's Republic of China)

### EDITORIAL BOARD

**Akopov S. V.** — Doctor of Science (Political Science), Associate Professor (St. Petersburg);

**Beschasnaya A. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (St. Petersburg);

**Bodrunov S. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Vetrenko I. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Volkov V. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Vulfovich R. M.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Gavra D. P.** — Doctor of Science (Sociology), Professor (St. Petersburg);

**Zaporojan A. Ya.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Kazantsev A. A.** — Doctor of Science (Political Science) (Moscow);

**Karanatova L. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Kashina M. A.** — Doctor of Science (Political Sciences), Associate Professor (St. Petersburg);

**Kolesnikov V. N.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Kuklina E. A.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Malkevich A. A.** — PhD in Political Sciences, Associate Professor (St. Petersburg);

**Novikova I. N.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg)

**Pautova L. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (Moscow);

**Halin V. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Khodachek V. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Tsygalov Yu. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Shumilov M. M.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg);

**Diego Hernández** — PhD, Doctor in Political Sociology (Montevideo, Uruguay)

## ОТ РЕДАКЦИИ

- 8 ШАМАХОВ В. А.**  
Изменчивость и постоянство системы управления. Взгляд историка
- 9 ХЛУТКОВ А. Д.**  
Изменчивость и постоянство системы управления. Взгляд экономиста

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- 10 БАРАНОВ А. В.**  
Социокультурная интеграция российского общества под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг. и задачи политики идентичности
- 24 ТЮРИН Е. А., САВИНОВА Е. Н., ЛЕВОЧКИНА М. В.**  
Дискурсивные и нарративные практики шотландских властей в рамках реализации повестки национально-территориального самоопределения Шотландии

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- 34 МЕЖЕВИЧ Н. М., ШАМАХОВ В. А., ХЛУТКОВ А. Д.**  
К вопросу о региональной экономической безопасности в современных условиях (на примере Северо-Западного федерального округа)
- 42 ПЛОТНИКОВ В. А., АНИСИМОВА Я. А.**  
Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития
- 52 САФОНОВА Т. Ю.**  
Трансформация рынков сбыта российской нефти с учетом санкционного давления
- 63 ЕРМАКОВА Н. А., КАРИМОВА Л. А.**  
Вопросы формирования кластеров Восточной Германии

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- 78 ИВАНОВА О. Э.**  
Социальное партнерство как механизм решения сложных проблем
- 91 ВСЕЕВ А. Ю.**  
Динамика медиаобраза главы Чеченской Республики Рамзана Кадырова в контексте политической медийной коммуникации России

## ИСТОРИЯ И КУЛЬТУРА

- 100 ГРИДНЕВ В. П.**  
Борьба Петра I с коррупцией в России

**A LINEA****107 ДЕМЕНТЬЕВ К. И.**

Анализ мирового опыта применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов предприятий

**НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ****121 СТЕПАНОВ А.В.**

Настоящие герои времени — люди труда. О книге А. Ф. Измайлова «Востребованный временем. Очерки о Г. В. Романове, советском партийном и государственном деятеле»

## FROM THE EDITORIAL OFFICE

- 8**      **VLADIMIR A. SHAMAKHOV**  
Variability and Consistency of the Management System. The Historian's View
- 9**      **ANDREY D. KHLUTKOV**  
Variability and Consistency of the Management System. The Economist's View

## POLICY AND LAWFUL STATE

- 10**     **ANDREY V. BARANOV**  
Sociocultural Integration of Russian Society under the Influence of the Ukrainian Crisis of 2013–2022 and the Identity Policy's Purposes
- 24**     **EVGENY A. TURIN, ELENA N. SAVINOVA, MARGARITA V. LEVOCHKINA**  
Discursive and Narrative Practices of the Scottish Authorities in the Framework of the Implementation of the Agenda of National and Territorial Self-Determination of Scotland

## POWER AND ECONOMY

- 34**     **NIKOLAY M. MEZHEVICH, VLADIMIR A. SHAMAKHOV, ANDREY D. KHLUTKOV**  
On the Issue of Regional Economic Security in Modern Conditions (on the Example of the Northwestern Federal District). Article One
- 42**     **PLOTNIKOV V. A., ANISIMOVA Ya. A.**  
The Sharing Economy: Concept, Features, Development Prospects
- 52**     **TAMARA YU. SAFONOVA**  
Transformation of Russian Oil Sales Markets Taking Into Account Sanctions Pressure
- 63**     **NATALIA A. ERMAKOVA, LERA A. KARIMOVA**  
Issues of Cluster Formation in East Germany

## SOCIETY AND REFORMS

- 78**     **OLGA E. IVANOVA**  
Social Partnership as a Mechanism for Solving Complex Problems
- 91**     **ALEXANDER YU. EVSEEV**  
Dynamics of the Media Image of the Head of the Chechen Republic Ramzan Kadyrov in the Context of Political Media Communication in Russia

## HISTORY AND CULTURE

- 100**    **VALERY P. GRIDNEV**  
Peter the Great's Fight against Corruption in Russia

**A LINEA****107 KIRILL I. DEMENTEV**

Analysis of the World Experience in the Use of Artificial Intelligence to Optimize Business Processes of Enterprises

**SCIENTIFIC LIFE****121 ALEKSEI V. STEPANOV**

Real Heroes of the Time — Working People About the book by Albert F. Izmailov “Demanded by time. Essays on G. V. Romanov, Soviet party and statesman”

## Изменчивость и постоянство системы управления Взгляд историка

### Variability and Consistency of the Management System. The Historian's View



Система управления не бывает просто хорошей или просто плохой. Правильно говорить о том, что система управления или соответствует реалиям исторического периода, или не соответствует. Разумеется, бывают ситуации, когда управленческая система создается, а точнее, реформируется с настолько большим отставанием от требований момента, что отказывается работать сразу же после формирования. Однако чаще бывает наоборот, — управленческая модель создается, какое-то время работает весьма эффективно (соответствует историческим реалиям), потом менее эффективно, а затем она становится легендарным пятым колесом в телеге государственной машины.

Рассмотрим этот вопрос на примере управления вооруженными силами. Русская армия вошла в Париж, Наполеон был разгромлен, и это было свидетельством эффективности управления, а не только мужества солдат и офицеров. Эта же армия потерпела поражение в Крымскую кампанию. Юный корнет, вошедший в Париж, седым полковником встретил крымское унижение. Означает ли это, что солдат стал хуже сражаться, а он, офицер, хуже командовать? Ответ очевиден: нет. Однако система управления, в том числе снабжения армии, окостенела и одеревенела, она перестала отвечать требованиям времени.

Модель государственного управления в России в очень высокой степени сформировалась под требования 90-х годов. Эта модель может быть оценена по-разному, но парадоксальным образом она соответствовала тем реалиям, которые были тридцать лет назад. Еще раз подчеркнем: тридцать лет назад. Между Первой и Второй мировыми войнами прошло менее двадцати лет, но как изменился мир и средства управления им.

Критерий эффективности управления — успешность решения главной задачи, стоящей перед обществом в конкретный исторический период. Вам не нравится система управления 1941–1946 гг.? Хорошо, но есть ли у вас на примете хоть какая-то управленческая модель, которая могла бы спасти страну на Пулковских высотах, под Москвой и на Волге?

*В. А. Шамахов  
Советник ректора РАНХиГС,  
научный руководитель Северо-Западного  
института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук,  
кандидат исторических наук,  
главный редактор*



# Изменчивость и постоянство системы управления

## Взгляд экономиста

### Variability and Consistency of the Management System. The Economist's View



С экономической точки зрения, любое реформирование — это всегда затраты. Именно поэтому, начиная реформирование системы управления, надо ответить, как минимум, на несколько вопросов. Вопрос первый: каковы будут затраты и какова будет экономическая эффективность после реформирования? Очень часто этого вопроса достаточно для того, чтобы реформаторские инициативы аккуратно были сложены и убраны «в стол».

Второй вопрос связан со своевременностью реформ. Дабы не обсуждать этот сюжет долго, вспомним «косыгинские реформы» — они были предложены вовремя, и под них были кадры. Когда же пришел Горбачев, он абсолютно правильно понял необходимость реформ, но не представлял их направления, степени затратности.

Третий момент. Реформирование, особенно радикальное, требует относительно стабильных условий. При раннем Брежневле они были, при Горбачеве — нет.

При этом мы признаем, что перестройка управленческого механизма — явление необходимое, а может быть даже обязательное. Однако реформирование самоцелью быть не может. Приведем пример из классической литературы: «Двенадцать стульев» И. Ильфа и Е. Петрова. Там, как известно, был выведен такой персонаж, как слесарь-механик Полесов. Он был известен тем, что собрал из разных, не очень подходящих частей, мотоцикл, который под ним же взорвался, а затем из остатков мотоцикла он сделал двигатель, который опять же был очень похож на настоящий, но не работал. В контексте нашей проблематики эта ситуация выглядит так: были произведены затраты, создан новый механизм, но результат был не удовлетворительный. Хуже того, каждый раз результат становился все более отрицательным.

Вышеизложенное означает, что попытка создать «новое» не всегда достаточно эффективна. Переходя к российским практикам, отметим и спросим: что является критерием экономической эффективности управленческого механизма? Негодность исходных частей или не всегда эффективные кадровые решения? Можно ли обойтись без масштабных реформ и ограничиться кадровыми решениями и повышением общей экономической эффективности? Нужно ли создавать ГКО, или нужно навести порядок в правительстве на субминистерском уровне? Нужен ли СМЕРШ, или можно справиться повышением эффективности существующего силового блока? С нашей точки зрения, ответ очевиден. Сегодня реформирование не самоцель, а средство, а значит, экономические критерии имеют принципиальное значение. И еще один важный момент: до начала серьезных реформ желателен период относительной экономической стабильности.

*А. Д. Хлутков  
директор Северо-Западного  
института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук,  
председатель редакционного совета*

# Социокультурная интеграция российского общества под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг. и задачи политики идентичности\*

Баранов А. В.

Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация; baranovandrew@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Цель статьи — установить изменения степени интегрированности российского общества под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг., аргументировать предложения по повышению эффективности политики идентичности Российской Федерации. Тема рассмотрена на федеральном и макрорегиональном (Юг России) уровнях. Методология исследования — социальный конструктивизм применительно к сферам национальной идентичности и межэтнических отношений. Методы анализа — анкетный опрос, вторичный анализ результатов социологических опросов. Результаты исследования обосновывают новое понимание социокультурной интеграции полиэтничного общества. Выявлены изменения представлений россиян в течение 2000–2021 гг. о целях общественного развития и базовых ценностях, о соотношении государства и общества, о желательных целях государственной политики идентичности. Данные изменения развиваются в направлении консервативных ценностей, признания самостоятельности российского общества от Запада, но парадоксально сочетаются с сохранением ряда либеральных ценностей и ориентаций. Установлены различия состояния идентичности между возрастными и территориальными группами российского общества. В данном контексте важны представления жителей Республики Крым и г. Севастополя, как и республик Донбасса, о своей идентичности, подтверждающие повышенный консерватизм и россиецентричность в сравнении со столичными мегаполисами России. Украина как таковая находится на периферии геополитической картины мира россиян, вместе с тем она выступает контрастным «другим» — негативным примером последствий выбора западного пути развития. Специальная военная операция 2022 г. стала катализатором ценностных изменений, назревавших в России на протяжении длительного периода. Российская политика идентичности под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг. становится в большей мере, чем раньше, нацеленной на формирование российской полиэтничной нации, укрепление и интеграцию государства, воспитание положительного восприятия истории. В то же время эти изменения недостаточно закреплены в образовательной, символической и информационной политике РФ, новые тенденции противоречат прежнему курсу на социокультурную интеграцию России в глобализируемый мир посредством вестернизации. Автор аргументирует предложения по реформированию государственной политики идентичности Российской Федерации.

**Ключевые слова:** российское общество, интеграция, политика идентичности, Украинский кризис

**Для цитирования:** Баранов А. В. Социокультурная интеграция российского общества под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг. и задачи политики идентичности // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 10–23.

\* Статья подготовлена по итогам проведения международного Невского Форума — 2022.

## Sociocultural Integration of Russian Society under the Influence of the Ukrainian Crisis of 2013–2022 and the Identity Policy's Purposes

Andrey V. Baranov

Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation; baranovandrew@mail.ru

### ABSTRACT

The purpose of the article is to establish changes in the degree of integration of Russian society under the influence of the Ukrainian crisis of 2013–2022, to argue proposals for improving the effectiveness of the identity policy of the Russian Federation. The topic was considered at the federal and macro-regional (South of Russia) levels. The research methodology is social constructivism in terms of the spheres of national identity and interethnic relations. Methods of analysis — questionnaire survey, secondary analysis of the results of sociological surveys. The results of the study substantiate a new understanding of the socio-cultural integration of a multi-ethnic society. Changes in the perceptions of Russians during 2000–2021 about the goals of social development and basic values, about the relationship between the state and society, about the desirable goals of the state policy of identity are revealed. These changes are developing in the direction of conservative values, recognition of the independence of Russian society from the West, but paradoxically combined with the preservation of a number of liberal values and orientations. Differences in the state of identity between the age and territorial groups of Russian society are established. In this context, the ideas of the residents of the Republic of Crimea and the city of Sevastopol, as well as the Republics of Donbass about their identity are important, confirming the increased conservatism and Russian-centricity in comparison with the metropolitan megacities of Russia. Ukraine as such is on the periphery of the geopolitical picture of the world of Russians, at the same time, it acts as a contrasting “Other” — a negative example of the consequences of choosing the Western path of development. The 2022 special military operation became a catalyst for value changes that have been brewing in Russia for a long period. Russian Identity Politics Influenced by the Ukrainian Crisis of 2013–2022 becomes more than before, aimed at the formation of the Russian multiethnic nation, the strengthening and integration of the state, the education of a positive perception of history. At the same time, these changes are not sufficiently fixed in the educational, symbolic and informational policy of the Russian Federation, new trends contradict the former course towards the socio-cultural integration of Russia into the globalized world through westernization. The author argues proposals for reforming the state identity policy of the Russian Federation.

*Keywords:* Russian society, integration, identity politics, Ukrainian crisis

**For citing:** Baranov A. V. Sociocultural Integration of Russian Society under the Influence of the Ukrainian Crisis of 2013–2022 and the Identity Policy's Purposes // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 10–23.

---

### Введение

Актуальность социокультурной интеграции России трудно переоценить. От упрочения территориальной целостности Российской Федерации и сплочения российской нации во многом зависит сейчас само существование нашего общества. Украинский кризис 2013–2022 гг. стал проверкой на прочность ценностей, интегрирующих российское общество. Во многом изменилось позиционирование России и во внутриполитической, и в международной системе координат.

*Гипотеза исследования.* Глобализация противоречиво влияет на современные общества, вызывая не только упрочение транснациональных политических институтов и идентичностей, но и обратный процесс — интеграцию крупных поликультурных государств. Неотъемлемым и все более важным аспектом интеграции становится социокультурное сплочение населения, что требует эффективной и по-

следовательной политики идентичности, сплочения граждан на основе базовых ценностей и символов гордости, позиционирования в глобальном мире. Автор применяет концепт «множественных современностей», лишая западные модели модернизации нормативности. Полагаем, что эффективное развитие общества возможно только на собственной ценностной основе. Важнейшие события внешней и внутренней политики, в том числе — Украинский кризис, выступают значимым фактором трансформаций российской идентичности.

Цель статьи — определить изменения степени интегрированности российского общества под влиянием Украинского кризиса 2013–2022 гг., аргументировать предложения по повышению эффективности политики идентичности Российской Федерации. Тема изучается на федеральном и макрорегиональном (Юг России) уровнях.

### Теоретические основы

Тема статьи исследована в наибольшей мере в теоретическом аспекте, неравномерно. Сложившиеся дискурсы и традиции исследований темы в политической науке, социологии, культурологии, исторической науке и др. различаются в трактовке базовых понятий, а подчас приводят к противоположным выводам. Социокультурная интеграция наиболее часто интерпретируется социологами (труды Ю. Хабермаса [34], работы Л. В. Константиновой [8], А. В. Лубского и О. Ю. Посуховой [11], М. Е. Попова [19], С. Д. Савина и М. С. Касабуцкой [22]. Политологов (Д. Маккроуна и Ф. Беххофера [39], С. Ф. Хантингтона [36], В. А. Тишкова [26], В. А. Ачкасова [1], В. И. Пантина [18]) интересует нациестроительство как проявление интеграции поликультурного общества. Этносоциологи сосредотачивают внимание на соотношении национальной, этнических, конфессиональных, региональных идентичностей, на технологиях их позитивного взаимодействия в целях интеграции полиэтничного общества (Дж. Фирон и Д. Лаитин [32], Л. М. Дробижева [6], И. А. Савченко [23]). Авторы прикладных зарубежных исследований понимают социокультурную интеграцию узко — как распространение ценностей и правовых норм принимающего общества на иммигрантов. Значительное внимание уделяется политике идентичности, призванной интегрировать общество и государство на основе базового консенсуса ценностей. Упомянем теоретические работы М. Кастельса [31], Г. Я. Миненкова [14], И. С. Семеновко [24]. Российская политика идентичности осмысливается в публикациях О. В. Поповой [20], М. М. Мчедловой и Д. Б. Казариновой [16], В. А. Авксентьева, Б. В. Аксюмова, В. А. Васильченко и Г. С. Денисовой [21].

Важны исследования геополитической картины мира в массовых восприятиях россиян (работы Т. В. Евгеньевой, Н. В. Смутькиной и И. А. Цымбал [7], З. В. Сикевич [25], сравнения ценностей россиян и европейцев (статья Н. С. Мاستиковой) [12].

Большинство исследований политики идентичности в контексте российской интеграции выполнено на материалах регионов. Важный материал содержат исследования интеграции Крыма в российское общество (работы Е. В. Бродовской, О. В. Ярмак, А. А. Ирхина, Л. П. Нелиной и др. [3], А. В. Баранова, М. В. Донцовой и В. А. Чигрина [2]). Но влияние Украинского кризиса на интеграцию российского общества в социокультурном аспекте изучено слабо, его специальные исследования выполнены Л. Г. Бызовым в 2015 г. [4] и З. В. Сикевич в 2017 г. [25]. Ряд аналитиков (П. Колсто [37], А. Макарычев и А. Яцук [38, с. 93–118] пристрастно оценивает российскую политику идентичности, наделяя ее чертами этнонационализма и агрессивного изоляционизма.

*Материалы и методы.* Методологическая основа статьи — социальный конструктивизм в трактовке П. Бергера и Т. Лукмана [29] применительно к сфере идентичности и межэтническим отношениям (работы С. Вайнера и Д. Стоуна Татума [44],

Э. Хобсбаума [35]). Учитывается соотношение интеграции как распространения общепринятых в социуме ценностей и норм, формируемых в ходе взаимодействий социальных групп, а также формирования устойчивых институтов (концептуализированное Т. Парсонсом) [40]. Уровни социокультурной интеграции оцениваются с учетом работ Дж.Х. Стюарда [43] и Дж.П. Джиллина [33]. Применена центр-периферийная концепция строения общества по Э. Шилзу, предполагающая взаимодействие ценностного «ядра» и периферии [42]. Влияние Украинского кризиса на российскую идентичность исследуется в ракурсе геополитической картины мира, позволяющей оценить место различных стран в массовых представлениях (работа П. Брюэра и др.) [30]. Статья основана на применении вторичного анализа итогов анкетных опросов, их сравнении с данными анкетного опроса, проведенного политологами Кубанского государственного университета (2018–2019 гг.) с участием автора.

Эмпирическая основа статьи включает в себя опубликованные результаты: опросов ВЦИОМ (март 2020 г.,  $n = 1600$  старше 18 лет, август 2021 г.,  $n = 1200$ , погрешность до 2,5%); опроса Института этнологии и антропологии РАН (2018 г.,  $n = 200$ , погрешность до 2%); опроса Севастопольского государственного университета (2017–2019 гг.,  $n = 3200$ , погрешность не более 3%); опроса Кубанского государственного университета (2018–2019 гг.,  $n = 630$  в возрасте 16–39 лет, погрешность до 2,5%).

Социокультурная интеграция понимается как процесс создания и укрепления взаимодействий, ценностей и ориентаций социальных групп и индивидов, который направлен на «обеспечение ценностно-политической консолидации мультиэтнических и мультикультурных сообществ» (по М.Е. Попову) [19, с. 100]. Индикаторами прочной социокультурной интеграции выступают: высокий уровень одобрения базовых ценностей и конвенциональных норм поведения; доверие основным политическим институтам; высокая степень признания себя в первую очередь гражданами государства; позитивное восприятие поликультурности; низкие межэтнические и межконфессиональные дистанции; позитивная историческая память и массово одобряемый проект будущего. Эти индикаторы проявляются в неравной степени, и взаимосвязи между ними нелинейны. Социокультурная интеграция значительно шире по содержанию, чем адаптация и интеграция иммигрантов в принимающее общество.

## Результаты

Ключевой вопрос — вокруг каких ценностей готово интегрироваться российское общество, совпадает ли запрос органов власти и народа на интеграцию? Эмпирические данные подтверждают, что общественный запрос на интеграцию сочетает в себе, прежде всего, консервативные и социалистические ориентации. Поддержка сильного государства, обеспечения мира и равноправия народов, самостоятельного развития России в современном мире, не означает этнического доминирования. Устойчивый тренд усиления таких ценностей отмечался М.К. Горшковым еще во второй половине 2000-х годов [5, с. 15]. Как полагала Н.С. Мاستикова в 2013 г. на основе Европейского социального исследования, 7 из 11 базовых ценностей россиян качественно отличаются от европейских, что она объясняла повышенным неравенством доходов и низким доверием демократическим институтам [12, с. 149–155]. Полагаем, что различия объясняются прежде всего цивилизационной разнородностью России и Запада. Л.Г. Бызов по итогам исследования Института социологии РАН (2014 г.) признал наличие в России устойчивого консервативного большинства (65–70%) — сторонников сильного централизованного государства, самостоятельного пути развития, традиционализма [4, с. 65–67]. Анкетный опрос, проведенный службой

«ВЦИОМ-Спутник» в январе-феврале 2022 г. посредством телефонного интервью (стратифицированная случайная выборка 1500 чел., погрешность не более 2,5%), подтвердил укрепление этих тенденций. Мнение о том, что обязанность государства — заботиться обо всех гражданах и оказывать им поддержку, поддержали 96% респондентов (различия между сторонниками партий небольшие)<sup>1</sup>. Абсолютное большинство опрошенных (83%) также полагают: курс государства прежде всего должен предусматривать сохранение и укрепление традиционных ценностей. Повышенную поддержку такого мнения выразили сторонники партий «Единая Россия» (94%) и «Справедливая Россия» (93%). Меньшая доля опрошенных, хотя все же абсолютное большинство — 64%, была согласна с мнением: «благополучие человека в большей мере зависит от него самого, чем от устройства общества и государственной политики» (сторонники партии «Единая Россия» согласны с этим в наивысшей степени — 78%, а электорат КПРФ менее других — 52%).

Большинство респондентов данного опроса (65%) полагает, что роль государства в общественных процессах должна возрасти, а 26% поддерживают уменьшение роли государства. Сильное государство в наибольшей мере одобряют сторонники партии «Единая Россия» (77%), а в наименьшей степени — сторонники партий непарламентской оппозиции (49%). 47% опрошенных считают, что необходимо подчинять личные интересы общественным, а 38% поставили личные интересы выше общественных<sup>2</sup>.

Приоритетные цели государственного курса, по мнению респондентов ВЦИОМ, — это развитие медицины, образования, промышленности, строительство жилья, укрепление социальных гарантий. Вопрос о приоритетах государственной политики разделил опрошенных почти пополам. Среди респондентов 51% согласились с мнением «Россия должна быть великой державой, с мощными вооруженными силами и влиять на политические процессы в мире», а 41% — с мнением «первоочередным приоритетом страны должна быть забота о благосостоянии собственных граждан». В подвыборке сторонников «Единой России» поддерживают цели достижения статуса великой державы 66%, а в подвыборке сторонников несистемной оппозиции — лишь 33%<sup>3</sup>.

В ходе другого опроса ВЦИОМ (апрель 2022 г.) 76% респондентов заявили, что ценности России сильно отличаются от ценностей Запада. 73% считают, что западная модель ценностей неприменима для российского общества. До 61% опрошенных сказали, что российское общество является более справедливым по сравнению с западным. 42% респондентов убеждены, что Запад несет угрозу России на ценностном уровне. При этом 89% опрошенных считают, что следует жить по своим правилам, и только 3% полагают, что надо жить по правилам Запада<sup>4</sup>.

В масштабе всей России в 2010–2022 гг. отмечается неуклонный рост распространения национальной идентичности, что фиксируют неоднократные опросы. По данным исследования Института комплексных социальных исследований в 2015 г. под руководством Л. М. Дробизевой, 75% респондентов назвали себя гражданами России; в 2017 г. их удельный вес вырос до 92%. За то же время, доля опрошенных, определявших себя как представителей своей национальности, возросла с 76 до 88%; по 89% в 2015 и 2017 гг. считали себя жителями своего города или села [31, с. 107]. То есть российская идентичность не исключительна, а сочетается с широ-

<sup>1</sup> Государство и общество: цели, приоритеты, императивы // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/gosudarstvo-i-obshchestvo-celi-prioritety-imperativy> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Жизнь по своим правилам // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhizn-po-svoim-pravilam> (дата обращения: 20.06.2022).

ким распространением этнических и территориальных форм самосознания. Опросы 2015 г., цитируемые М.К. Горшковым, дали уровень — 74% русских и 68% представителей других народов, назвавших себя «мы — граждане России» [5, с. 22]. В обновленной редакции «Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» (утверждена Указом Президента РФ от 6 декабря 2018 г. № 703) было упомянуто, что 78,4% опрошенных позитивно оценивают состояние межнациональных отношений, 93% не испытывают дискриминации на основе своей этнической, языковой и конфессиональной самооценки. Степень признания своей российской идентичности достигла 84%<sup>1</sup>. В октябре 2020 г. руководитель ФАДН И. Баринов сообщил об уровне признания национальной идентичности жителями России — 91%<sup>2</sup>.

В то же время уровень российской идентичности неравномерно распределяется по субъектам федерации в зависимости от этнического и конфессионального, языкового факторов. В наибольшей мере считают себя российскими гражданами жители Центральной России и горожане; в относительно меньшей — жители республик Северного Кавказа и сельские жители [17, с. 41]. Отмечаются значительные колебания уровня российской идентичности и в сравнении возрастных групп, причем самая проблемная группа — молодежь, социализация которой пришлось на период неопределенности идейных ориентиров развития. Методологически важно, что смысл социокультурной интеграции — не только признание жителями страны себя в первую очередь российскими гражданами, но и, в гораздо большей степени, добровольная поддержка ценностей российской цивилизации. В.А. Авксентьев справедливо подчеркивает: целью политики идентичности должно быть осознанное и прочное самоотнесение индивида к российской цивилизации, а не только признание выгод своего гражданства [21, с. 104–109]. Обнадеживает, что при опросе ФОМ (27–28 мая 2022 г., 1500 чел. в 53 регионах) 85% респондентов назвали себя патриотами России<sup>3</sup>.

В данном контексте Украина воспринимается большинством россиян как страна второго порядка в сравнении со странами Запада и Китаем, менее привлекательная и менее известная, чем страны Европейского союза, прозападная [7, с. 188]. Но, несмотря на длительный конфликт, большинство россиян в декабре 2021 г. (опрос ВЦИОМ) продолжали считать Украину братской страной (29%) или соседкой (26%). По 12% считали Украину дружественной либо источником угрозы. Только 9% назвали Украину враждебной, 4% — стратегическим партнером и 1% — конкурентом<sup>4</sup>. Образ украинского государства значительно негативнее, чем образ украинцев. Так, при телефонном опросе «ВЦИОМ-Спутник» 16 апреля 2022 г. (выборка 1600 чел., погрешность не более 2,5%) 70% респондентов полагали, что органы власти Украины поддерживают нацистские организации, угрожающие России<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года (в ред. Указа Президента РФ от 06.12.2018 № 703) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139350/ff30f91360f2917b325d507685fd90353895d2bd/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139350/ff30f91360f2917b325d507685fd90353895d2bd/) (дата обращения: 30.03.2022).

<sup>2</sup> Показатель гражданской идентичности у россиян на уровне 91% // Выбор народа: сетевое издание [Электронный ресурс]. URL: <http://vybor-naroda.org/lentanovostey/180573-pokazatel-grazhdanskoj-identichnosti-u-rossijan-na-urovne-91.html> (дата обращения: 30.03.2022).

<sup>3</sup> Патриотизм и патриоты. Кто (не) может считаться патриотом // ФОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/TSennosti/14733> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>4</sup> Украина и украинцы: братья, враги или просто соседи? // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ukraina-i-ukraincy-bratja-vragi-ili-prostososedj> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>5</sup> Денацификация Украины. Нацизм на Украине — не выдумка и не фейк, а реальность, считает большинство опрошенных россиян // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/denacifikacija-ukrainy> (дата обращения: 20.06.2022).

В этом контексте особый интерес представляет уровень социокультурной интеграции Крыма в российское общество, поскольку Крым и Донбасс выступают в роли перекрестных геополитических полей конкуренции между Россией и Западом. Судя по анкетному опросу, проведенному специалистами Кубанского государственного университета с участием автора летом 2019 г., молодые респонденты 16–35 лет в Республике Крым и г. Севастополе считают частоту своих межэтнических и межконфессиональных контактов высокой [9, с. 87–88]. Образ партнеров межэтнического общения наделяется в основном положительными чертами (они не конфликтуют с другими народами, знают российские законы, а также уважают языки, традиции и культуру других народов). В то же время, признание отсутствия конфликтов в отношении этнических русских находилось на уровне 76,5%, в отношении украинцев — 60,6% и в отношении крымских татар — 41,3%, что свидетельствует об асимметрии взаимных восприятий и степени интегрированности народов Крыма в полиэтничное сообщество [9, с. 91].

Опрос, проведенный О. В. Кульбачевской в 2019 г., показал, что 90% респондентов всех возрастов в Республике Крым оценивали межэтнические отношения как спокойные и 78% — как стабильные; лишь 3% полагали, что данные отношения ухудшаются [10, с. 114–115]. Такие оценки основаны на положительном восприятии воссоединения с Россией. При опросах ВЦИОМ 2020 и 2021 гг. 93% крымчан одобрили воссоединение<sup>1</sup>. Со своей стороны, население всей России тоже сохраняет весомую поддержку воссоединения Крыма. Опрос Фонда «Общественное мнение» (4–6 марта 2022 г., выборка 1500 чел., погрешность не выше 3,6%) подтвердил, что 81% респондентов с различной степенью категоричности положительно воспринимает воссоединение, а 8% — с разной степенью отрицательно<sup>2</sup>. Воссоединение Крыма поддерживают сторонники всех идейных направлений, кроме либералов [4, с. 67].

Географическая неравномерность напряженности в Крыму доказана в работе А. Н. Яковлева, который картографировал сведения о межконфессиональных конфликтах и доказал повышенную конфликтность в степных и предгорных районах Крыма [28, с. 316–318]. Асимметрия межэтнических дистанций смягчается распространением дружеских отношений между представителями различных народов. Т. В. Милюкова провела опрос 253 чел., установив, что не менее 69% русских респондентов имеет друзей-крымских татар. Лишь 3–5% опрошенных испытывают неудобства из-за этничности друзей. Свыше 70% респондентов в каждой из подвыборок полагают, что их этническая группа не влияет на дружеские отношения и они свободны в выборе друзей [13, с. 271–274].

Анкетные опросы студенческой молодежи Крыма 17–25 лет, проведенные Е. В. Бродовской, А. А. Ирхиным, Л. П. Нелиной, О. В. Ярмак и др., подтвердили средний уровень распространения российской идентичности. Назвали себя в первую очередь гражданами Российской Федерации 48,3% опрошенных, жителями Крыма — 40,3%, жителями города или села — 20,0%, верующими — 10,6%, людьми своей национальности — 9,7%. Российская идентичность вышла на первое место у 54% опрошенных русских, 37% крымских татар и 27% украинцев [3, с. 27, 30]. По выводам О. В. Кульбачевской [10, с. 115–117], Э. С. Муратовой и др. [15, с. 179–182], различия объясняются высоким уровнем урбанизации русских и относительно сниженным — украинцев и крымских

<sup>1</sup> Опрос показал, как крымчане оценивают присоединение к России // Информационное агентство РИА-Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20200318/1568774660.html> (дата обращения: 30.05.2022); Качество жизни в Крыму — 2021 // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kachestvo-zhizni-v-krymu-2021> (дата обращения: 30.05.2022).

<sup>2</sup> Крым: восьмая годовщина. Отношение к присоединению Крыма // Фонд «Общественное мнение» [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/Politika/14699> (дата обращения: 30.05.2022).



татар; неравной степенью вовлеченности в политические практики. Исследование О. В. Кульбачевской дало более высокий уровень признания российской идентичности (67%), еще 20% респондентов проявили двойную (российскую и региональную) идентичность [10, с. 113–114]. Крымская региональная идентичность имеет разные смыслы в восприятии основных народов полуострова: для русских она «подкрепляет» государственную приверженность, а для украинцев и крымских татар — конкурирует с ней.

Важным фактором межэтнических отношений в Крыму является многоязычие. По данным опроса О. В. Кульбачевской, 80% опрошенных назвали родным языком русский, а 16% — два языка. Полноценное владение русским языком характерно для всех респондентов, украинским — для 65%, а крымскотатарским — для 6%. Существующий статус трех языков в качестве государственных одобрили 81% респондентов. Полагали, что в школах должен изучаться русский язык, 89%, а только иные языки — 3% [10, с. 112].

Представляет нарастающий интерес оценка взаимных восприятий россиян и жителей Донбасса. Сообщество граждан ДНР и ЛНР сплочено вокруг идей интеграции с Россией. Так, опрос 5900 чел., проведенный Социологическим центром «Особый статус» в августе 2015 г., доказал, что 40% жителей ДНР выступали за воссоединение с Россией, 18% — за создание союзного государства РФ и ДНР, 17% — за независимое существование и лишь 11% — за возврат в состав Украины<sup>1</sup>. Исследование украинского интернет-издания «Зеркало недели» в ноябре 2019 г. подтвердило, что 64,3% жителей ДНР и ЛНР желали вхождения своих республик в состав России, 16,2% выступали за независимость и лишь 18,5% поддержали бы возвращение в состав Украины (с особым повышенным статусом)<sup>2</sup>. Близкие результаты дал телефонный опрос 1000 респондентов в ДНР и ЛНР, организованный Дж. О'Лафлином, Г. Сассе, Дж. Тоулом и Г. Бакке в сентябре — октябре 2020 г. В наибольшей степени поддерживают интеграцию с Россией молодые жители Донбасса и этнические русские<sup>3</sup>. Массовый опрос, проведенный в декабре 2018 г. интернет-порталом DNR LIVE в г. Донецке, подтвердил, что 89,1% респондентов хотели получить российское гражданство и лишь 3,5% — не хотели<sup>4</sup>.

ВЦИОМ 23 февраля 2022 г. провел телефонный опрос 1600 россиян старше 18 лет (погрешность не более 2,5%), установив, что 73% респондентов поддержали решение Президента России В. В. Путина о признании независимости ДНР и ЛНР, 16% не поддержали, а 11% затруднились с ответом. Поддержка договоров РФ с республиками Донбасса — еще выше<sup>5</sup>.

Специальная военная операция (СВО) на Украине стала катализатором важных изменений в общественном мнении. В конце февраля 2022 г., по данным ВЦИОМ,

<sup>1</sup> Более 40% жителей ДНР высказались за присоединение к России — соопрос // Донецкое агентство новостей [Электронный ресурс]. URL: <http://dan-news.info/obschestvo/bolee-40-zhitelej-dnr-vyskazalis-za-prisoedinenie-k-rossii-socopros.html> (дата обращения: 03.03.2022).

<sup>2</sup> Мардан С. Результаты опроса жителей Донбасса повергли Киев в шок // РИА-Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20191112/1560806939.html> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>3</sup> O'Loughlin J., Sasse G., Toal G., Bakke K. M. A New Survey of the Ukraine-Russia Conflict Finds Deeply Divided Views in the Contested Donbas Region. Many in the Breakaway Territory See a Future with Russia // The Washington Post [Электронный ресурс]. URL: <https://www.washingtonpost.com/politics/2021/02/12/new-survey-ukraine-russia-conflict-finds-deeply-divided-views-contested-donbas-region/> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>4</sup> Опрос: сколько жителей ДНР хотят получить гражданство России // Русская весна: сетевое издание [Электронный ресурс]. URL: <http://rusvesna.su/news/1547791128> (дата обращения: 03.03.2022).

<sup>5</sup> Признание Донбасса: данные первого опроса // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/priznanie-donbassa-dannye-pervogo-oprosa> (дата обращения: 03.03.2022).

68% респондентов «скорее поддерживали» СВО, а 22% — «скорее не поддерживали» ее<sup>1</sup>. Уровень поддержки СВО остается устойчивым; при аналогичном опросе ВЦИОМ 12 июня 2022 г. поддерживали СВО 73%, не поддерживали 19%, а затруднились ответить 11%<sup>2</sup>. При этом 61% полагают, что СВО сплачивает российское общество, а 20% придерживается противоположного мнения (опрос ВЦИОМ 19–20 апреля 2022 г.)<sup>3</sup>.

Выводы о преимущественной поддержке россиянами спецоперации подтверждают и другие социологические центры. При опросе Фонда «Общественное мнение» 18–20 марта 2022 г. (в 53 субъектах РФ, 1500 респондентов, погрешность не выше 3,6%) очевидно различие уровня поддержки СВО между теми, кто узнают новости в традиционных СМИ (они поддержали СВО на уровне 83%) и узнающими новости в Интернете — 60%. Четко видна и зависимость поддержки СВО от размеров населенных пунктов<sup>4</sup>. По опросу службы «Russian Field» (опрос 11–14 марта 2022 г.), СВО одобряли 54% москвичей, 18% поддерживали частично, а 23% не поддерживали. Очевидны значительные возрастные различия в отношении к военным событиям. В числе опрошенных в возрасте 18–29 лет СВО одобряли 31%, нейтральны 24%, негативно относились 39%<sup>5</sup>. Итак, целевыми аудиториями корректировки идентичности выступают жители крупных городов и молодежь.

## Обсуждение

Важным аспектом влияния Украинского кризиса 2013–2022 гг. на российское общество стала значительная корректировка программ исторического образования и контента СМИ, что повлекло за собой изменения способов аргументации своей идентичности. Стала более активно проводиться политика идентичности, направленная на воспитание гражданского патриотизма, на принципиальное неприятие идей нацизма и агрессивного этнонационализма.

Среди направлений такой политики отметим:

- формирование чувства уважения и гордости к историческому героическому прошлому, сохранение памяти о подвигах защитников Родины;
- создание возможностей активного вовлечения граждан в решение задач развития общества;
- формирование чувства гордости и почитания символов государства: флага, герба, гимна, исторических памятников;
- популяризация подвигов, достижений и успехов личностей, формирующих положительный образ страны;
- сотрудничество образовательных учреждений, общественных организаций, учреждений науки и культуры в сфере воспитания патриотизма граждан.

Близкая по направленности политика идентичности проводится в республиках Донбасса. Так, действует Республиканская программа патриотического воспитания граждан Донецкой Народной Республики на 2020–2022 годы, принятая постанов-

<sup>1</sup> Большинство россиян поддерживают военную операцию в Украине: ВЦИОМ // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/society/50250645/> (дата обращения: 20.06.2022).

<sup>2</sup> Специальная военная операция: мониторинг // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/specialnaja-voennaja-operacija-monitoring-20223006> (дата обращения: 01.07.2022).

<sup>3</sup> Жизнь по своим правилам...

<sup>4</sup> Украина. Опрос 20 марта. Представления о целях России на Украине // Фонд «Общественное мнение» [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/Politika/14706> (дата обращения: 23.04.2022).

<sup>5</sup> *Винокуров А.* Трудно найти, легко потерять. Удастся ли власти сохранить новый «донбасский» консенсус в обществе // Коммерсант: газета [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5292448> (дата обращения: 20.06.2022).

лением Правительства ДНР от 30 апреля 2020 г. № 22-3<sup>1</sup>. В программе ставится цель создать условия повышения гражданской ответственности в обществе, воспитать гражданина, любящего Родину, имеющего активную жизненную позицию. Большое внимание уделяется разоблачению идеологии украинского национализма. В том числе речь идет о деконструкции следующих мифов:

- о древности украинского государства (его существования с античности, реально же украинское государство сформировалось только в декабре 1991 г.);
- об «украинизации» единой истории русского, украинского и белорусского народов;
- об якобы проявлявшейся вечной вражде между украинцами и русскими и фальсифицированных исторических примерах их конфликта;
- о возвеличении Украинской повстанческой армии (УПА)<sup>2</sup> и ее главарей (Нюрнбергский трибунал признал УПА нацистской организацией, подлежащей запрету);
- об украинском языке как единственном государственном на Украине.

Опровержение мифов потребовало от историков и органов власти организовать издание учебников и популярной литературы, излагающих историю и современность Донбасса в контексте общероссийской истории и восточнославянского единства. Донбасс осмысливается как «малая Родина», регион яркого проявления единой православной цивилизации. Эта установка политики приносит ощутимые результаты. Согласно итогам социологических опросов, проведенных Донецким национальным университетом (выборка 800 чел., погрешность не более 5%), удельный вес жителей г. Донецка, назвавших себя украинцами, снизился с 40 до 21% за апрель 2014 — май 2016 гг., а процент русских по самооценке вырос с 33 до 60% [27]. Это кардинальные изменения идентичности.

## Заключение

Результаты исследования обосновывают новое понимание социокультурной интеграции российского полиэтничного общества. Установлены изменения представлений россиян на протяжении 2000–2021 гг. о целях общественного развития и базовых ценностях, о соотношении государства и общества, о желательных целях государственной политики идентичности. Данные изменения развиваются в направлении консервативных ценностей, признания самостоятельности российского общества от Запада, но парадоксально сочетаются с сохранением ряда либеральных ценностей и ориентаций. Установлены различия состояния идентичности между возрастными и территориальными группами российского общества. В данном контексте важны представления жителей Республики Крым и г. Севастополя, как и Донбасса, о своей идентичности, подтверждающие повышенный консерватизм и россиецентричность в сравнении со столичными мегаполисами России. Украина как таковая находится на периферии геополитической картины мира россиян, вместе с тем она выступает контрастным «другим» — негативным примером последствий выбора западного пути развития. Специальная военная операция 2022 г. стала катализатором ценностных изменений, назревавших в России в течение длительного времени. Российская политика идентичности под влиянием Украинского кризиса становится в большей мере, чем раньше, нацеленной на формирование российской полиэтничной нации, на укрепление и интеграцию государства, воспитание положительного восприятия истории.

<sup>1</sup> Республиканская программа патриотического воспитания граждан Донецкой Народной Республики на 2020–2022 годы: Постановление Правительства ДНР от 30 апреля 2020 г. № 22-3 // Правительство Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. URL: <https://pravdnr.ru/wp-content/uploads/2020/05/postanovlenie-22-3.pdf> (дата обращения: 12.04.2022).

<sup>2</sup> Украинская повстанческая армия (УПА) — запрещенная в Российской Федерации террористическая организация.

Но эти изменения недостаточно закреплены в политике идентичности, новые тенденции противоречат былому курсу на социокультурную интеграцию России в глобализируемый мир посредством вестернизации. Необходимо реформировать государственную политику идентичности, законодательно закрепив ее принципы, направления и меры. Государственное финансирование должны получать только патриотически направленные информационные, образовательные и музейные программы. Целесообразно создать Институт исторической памяти, активизировать общественные организации и экспертные сообщества, решительно пресекая фальсификацию российской истории и пропаганду антироссийских воззрений. Основные усилия полезно сосредоточить на создании патриотических интернет-ресурсов и социальных сетей. В системе среднего и высшего образования назрел возврат к обязательному преподаванию истории России в значительно увеличенном объеме и с патриотических позиций.

## Литература

1. Ачкасов В. А. Российская дилемма: империя или нация-государство. М. : Юрайт, 2019.
2. Баранов А. В., Донцова М. В., Чигрин В. А. Ориентации и установки восприятия межэтнических и межконфессиональных отношений работающей молодежью Кубани и Крыма // Историческая и социально-образовательная мысль. 2018. Т. 10. № 5. Ч. 2. С. 41–51.
3. Бродовская Е. В., Ирхин А. А., Канах А. М., Карзубов Д. Н. и др. Межнациональное и межрелигиозное согласие в студенческой среде Крыма и Севастополя: мониторинг и анализ уровня развития. Севастополь : Севастопольский государственный университет, 2019.
4. Бызов Л. Г. Украинский кризис в контексте социально-политических и социокультурных процессов, формирующих массовое сознание россиян // Социологическая наука и социальная практика. 2015. № 1 (9). С. 52–77.
5. Горшков М. К. О гармонизации межэтнических отношений в пореформенной России: контекстуальный подход // Гуманитарий Юга России. 2017. Т. 6. № 2. С. 14–25.
6. Дробижева Л. М. Российская идентичность: дискуссии в политическом пространстве и динамика массового сознания // Полис. Политические исследования. 2018. № 5. С. 100–115.
7. Евгеньева Т. В., Смутькина Н. В., Цымбал И. А. Место России в мире в восприятии рядовых граждан: идентификационное измерение // Полис. Политические исследования. 2020. № 4. С. 181–191.
8. Константинова Л. В. Интеграционный потенциал общества: опыт концептуализации // Социологические исследования. 2019. № 8. С. 19–29.
9. Конфликтотенные и интеграционные факторы развития человеческого потенциала Юга России в условиях новых геополитических вызовов / И. В. Юрченко, А. В. Баранов, Н. Н. Юрченко, М. В. Донцова. Краснодар : Кубанский государственный университет, 2019.
10. Кульбачевская О. В. Этносоциальная ситуация и межэтнические отношения в Крыму // Вестник антропологии. 2019. № 4 (48). С. 114–115.
11. Лубский А. В., Посухова О. Ю. Проекты нациестроительства и модели национальной интеграции в России // Власть. 2016. Т. 24. № 8. С. 39–48.
12. Мастикова Н. С. Ценности россиян и жителей европейских стран-лидеров (по данным Европейского социального исследования) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2013. № 6 (118). С. 148–156.
13. Милукова Т. В. Напряженность в межэтнической дружбе представителей русского и крымско-татарского этносов в Крыму // Психология и педагогика в Крыму: пути развития. 2020. № 1. С. 271–274.
14. Миненков Г. Я. Политика идентичности с точки зрения современной социальной теории // Политическая наука: Идентичность как фактор политики и предмет политической науки. М. : Аспект Пресс, 2005. С. 21–38.
15. Муратова Э. С., Дюльберова Л. Я., Апселямова А. И. Крымские татары в условиях трансформации политического пространства. Симферополь : ИТ АРИАЛ, 2020.
16. Мчедлова М. М., Казаринова Д. Б. Политика идентичности: конкуренция новых теоретических смыслов и политических стратегий // Политическая наука. 2020. № 4. С. 13–35.
17. Общероссийская гражданская идентичность на Юге России. Анализ мер и предложения по Южному федеральному округу и Северному Кавказу: аналитический доклад / науч. ред. И. И. Горлова. М. : Институт Наследия, 2020.

18. *Пантин В. И.* Перспективы социально-политической и экономической интеграции России // Россия реформирующаяся. 2013. № 12. С. 400–408.
19. *Попов М. Е.* Политика социокультурной интеграции: основные теоретические подходы // Полис. Политические исследования. 2017. № 1. С. 99–115.
20. *Попова О. В.* О нерешенных проблемах теории государственной политики идентичности в российской политологии // Политическая наука. 2020. № 4. С. 86–110.
21. Российская идентичность и политика идентичности: конструкция и деконструкция / *В. А. Авксентьев, Б. В. Аксюмов, В. А. Васильченко, Г. С. Денисова.* Ставрополь : Изд-во Северо-Кавказского федерального университета, 2018.
22. *Савин С. Д., Касабуцкая М. С.* Общациональные российские ценности в контексте формирования коллективной идентичности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. Т. 12. Вып. 1. С. 82–97.
23. *Савченко И. А.* Многоэтническое сообщество в поисках маршрута интеграции. М. : ИЦ РИОР; ИНФРА-М, 2019.
24. *Семенов И. С.* Политика идентичности в условиях этнокультурного многообразия: новая повестка дня // Идентичность: личность, общество, политика. М. : Весь Мир, 2017. С. 102–113.
25. *Сикевич З. В.* Русские, украинцы, белорусы: вместе или врозь? (динамика представлений петербуржцев, 2006–2016 гг.) // Социологические исследования. 2017. № 7. С. 88–98.
26. *Тишков В. А.* Нация, национализм и нациестроительство // Россия в глобальной политике. 2021. Т. 19. № 2.
27. *Черкашин К. В.* Жители Донецка все чаще самоопределяются как русские. Динамика этнической самоидентификации жителей Донбасса (2014–2016) [Электронный ресурс]. URL: <https://regnum.ru/news/society/2240754.html> (дата обращения: 20.04.2022).
28. *Яковлев А. Н.* Картографическое изучение динамики этноконфессиональных противоречий в Крыму // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2020. Т. 6 (16). Вып. 3. С. 316–318.
29. *Berger P. L., Luckmann T.* The Social Construction of Reality. A Treatise on Sociology of Knowledge. New York : Anchor Books: A Division of Random House, Inc., 1966.
30. *Brewer P. R., Gross K., Aday S., Wilnat L.* International Trust and Public Opinion about World Affairs // American Journal of Political Science. 2004. Vol. 48. N 1. P. 93–109.
31. *Castells M.* The Power of Identity. Cambridge : John Wiley & Sons, 1997.
32. *Fearon J., Laitin D.* Explaining Interethnic Cooperation // The American Political Science Review. 1996. Vol. 90. N 4. P. 57–74.
33. *Gillin J. P.* Some Principles of Sociocultural Integration // Current Anthropology. 1971. Vol. 12. N 1. P. 63–71.
34. *Habermas J.* Autonomy and Solidarity: Interviews. London : Verso, 1986.
35. *Hobsbaum E. J.* Nations and Nationalism Since 1780: Programme, Myth, Reality. Cambridge : Cambridge University Press, 1992.
36. *Huntington S. P.* Who are We?: Challenges of American National Identity. New York : Simon & Schuster, 2005.
37. *Kolsto P.* Political Construction Sites: Nation Building in Russia and the Post-Soviet States. New York : Routledge, 2018.
38. *Makarychev A., Yatsyk A.* Sovereignty and Russian National Identity-Making: The Biopolitical Dimension // Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010–17. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2018. P. 93–118.
39. *McCrone D., Bechhofer F.* Understanding National Identity. Cambridge : Cambridge University Press, 2015.
40. *Parsons T.* The Social System. London : Routledge, 1991.
41. *Samiul Parvez A., Sarwar Uddin A., Ikramul H.* Transformation of Sociocultural Integration Policy and Inherent Political Theories in the United Kingdom: A Way Forward // SAGE Open. 2021. April — June. P. 1–14 [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440211007461> (дата обращения: 20.06.2022).
42. *Shils E.* Center and Periphery: Essays in Macrosociology. Chicago : University of Chicago Press, 1975.
43. *Steward J. H.* Levels of Sociocultural Integration: An Operational Concept // Journal of Anthropological Research. 1986. Vol. 42. N 3. P. 337–353.
44. *Weiner S., Stone Tatum D.* Rethinking Identity in Political Science // Political Studies Review. 2020. Vol. 19. Is. 3. P. 464–481.

**Об авторе:**

**Баранов Андрей Владимирович**, профессор кафедры политологии и политического управления Кубанского государственного университета (Краснодар, Российская Федерация), доктор политических наук, доктор исторических наук, профессор; baranovandrew@mail.ru

**References**

1. Achkasov V.A. Russian dilemma: empire or nation-state. M. : Yurayt Publ., 2019 (in Rus).
2. Baranov A. V., Dontsova M. V., Chigrin V. A. Orientations and attitudes of perception of interethnic and interfaith relations by working youth of the Kuban and Crimea // Historical and socio-educational thought [Istoricheskaja i sotsial'no-obrazovatel'naja mysl']. 2018. Vol. 10. N 5. P. 2. P. 41–51 (in Rus).
3. Brodovskaya E. V., Irkhin A. A., Kanakh A. M., Karzubov D. N. et al. Interethnic and interreligious harmony in the student environment of the Crimea and Sevastopol: monitoring and analysis of the level of development. Sevastopol : Sevastopol State University, 2019 (in Rus).
4. Byzov L. G. Ukrainian Crisis in the Context of Socio-Political and Socio-Cultural Processes Forming the Mass Consciousness of Russians // Sociological Science and Social Practice [Sotsiologicheskaja nauka i sotsial'naja praktika]. 2015. N 1 (9). P. 52–77 (in Rus).
5. Gorshkov M. K. On the harmonization of interethnic relations in post-reform Russia: a contextual approach // Humanitarian of the South of Russia [Gumanitarij Juga Rossii]. 2017. Vol. 6. N 2. P. 14–25 (in Rus).
6. Drobizheva L. M. Russian Identity: Discussions in the Political Space and the Dynamics of Mass Consciousness // Polis. Political studies [Polis. Politicheskie issledovanija]. 2018. N 5. P. 100–115 (in Rus).
7. Evgenyeva T. V., Smulkina N. V., Tsymbal I. A. The place of Russia in the world in the perception of ordinary citizens: an identification dimension // Polis. Political studies [Polis. Politicheskie issledovanija]. 2020. N 4. P. 181–191 (in Rus).
8. Konstantinova L. V. The integration potential of society: the experience of conceptualization // Sociological researches [Sociologicheskie issledovanija]. 2019. N 8. P. 19–29 (in Rus).
9. Conflict and integration factors in the development of the human potential of the South of Russia in the context of new geopolitical challenges / I. V. Yurchenko, A. V. Baranov, N. N. Yurchenko, M. V. Dontsova. Krasnodar : Kuban State University, 2019 (in Rus).
10. Kulbachevskaya O. V. Ethno-social situation and inter-ethnic relations in the Crimea // Bulletin of Anthropology [Vestnik antropologii]. 2019. N 4 (48). P. 114–115 (in Rus).
11. Lubsky A. V., Posukhova O. Yu. Nation-building projects and models of national integration in Russia // Power [Vlast']. 2016. Vol. 24. N 8. P. 39–48 (in Rus).
12. Mastikova N. S. Values of Russians and Residents of European Leading Countries (according to the European Social Survey) // Public opinion monitoring: economic and social changes [Monitoring obshhestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]. 2013. N 6 (118). P. 148–156 (in Rus).
13. Milyukova T. V. Tension in the interethnic friendship of representatives of the Russian and Crimean Tatar ethnic groups in the Crimea // Psychology and Pedagogy in the Crimea: ways of development [Psihologija i pedagogika v Krymu: puti razvitiya]. 2020. N 1. P. 271–274 (in Rus).
14. Minenkov G. Ya. Identity politics from the point of view of modern social theory // Political science: Identity as a factor of politics and the subject of political science. M. : Aspect Press, 2005. P. 21–38 (in Rus).
15. Muratova E. S., Dyulberova L. Ya., Apselyamova A. I. Crimean Tatars in the context of the transformation of the political space. Simferopol : IT ARIAL, 2020 (in Rus).
16. Mchedlova M. M., Kazarinova D. B. Identity politics: competition of new theoretical meanings and political strategies // Political Science [Politicheskaja nauka]. 2020. N 4. P. 13–35 (in Rus).
17. All-Russian civil identity in the South of Russia. Analysis of measures and proposals for the Southern Federal District and the North Caucasus: analytical report / ed. I. I. Gorlova. M. : Heritage Institute, 2020 (in Rus).
18. Pantin V. I. Prospects for the socio-political and economic integration of Russia // Reforming Russia [Rossija reformirujushhasja]. 2013. N 12. P. 400–408 (in Rus).
19. Popov M. E. Politics of socio-cultural integration: main theoretical approaches // Polis. Political studies [Polis. Politicheskie issledovanija]. 2017. N 1. P. 99–115 (in Rus).
20. Popova O. V. On unresolved problems of the theory of state policy of identity in Russian political science // Political Science [Politicheskaja nauka]. 2020. N 4. P. 86–110 (in Rus).

21. Russian identity and identity politics: construction and de-construction / V.A. Avksentiev, B.V. Aksyumov, V.A. Vasilchenko, G.S. Denisov. Stavropol : North Caucasian Federal University, 2018 (in Rus).
22. Savin S. D., Kasabutskaya M. S. National Russian values in the context of the formation of a collective identity // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sociologija]. 2019. Vol. 12. Is. 1. P. 82–97 (in Rus).
23. Savchenko I.A. A multi-ethnic community in search of an integration route. M. : ITS RIOR; INFRA-M, 2019 (in Rus).
24. Semenenko I.S. Identity politics in the conditions of ethno-cultural diversity: a new agenda // Identity: personality, society, politics. M. : Ves Mir, 2017. P. 102–113 (in Rus).
25. Sikevich Z.V. Russians, Ukrainians, Belarusians: together or apart? (dynamics of representations of Petersburgers, 2006–2016) // Sociological researches [Sociologicheskie issledovanija]. 2017. N 7. P. 88–98 (in Rus).
26. Tishkov V.A. Nation, nationalism and nation-building // Russia in global politics [Rossija v global'noj politike]. 2021. Vol. 19. N 2 (in Rus).
27. Cherkashin K.V. Residents of Donetsk are increasingly self-identifying as Russians. Dynamics of ethnic self-identification of Donbass residents (2014–2016) [Electronic source]. URL: <https://regnum.ru/news/society/2240754.html> (accessed: 20.04.2022) (in Rus).
28. Yakovlev A. N. Cartographic study of the dynamics of ethno-confessional contradictions in the Crimea // Geopolitics and ecogeodynamics of regions [Geopolitika i ekogeodinamika regionov]. 2020. Vol. 6 (16). Is. 3. P. 316–318 (in Rus).
29. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. A Treatise on Sociology of Knowledge. New York : Anchor Books: A Division of Random House, Inc., 1966.
30. Brewer P.R., Gross K., Aday S., Wilnat L. International Trust and Public Opinion about World Affairs // American Journal of Political Science. 2004. Vol. 48. N 1. P. 93–109.
31. Castells M. The Power of Identity. Cambridge : John Wiley & Sons, 1997.
32. Fearon J., Laitin D. Explaining Interethnic Cooperation // The American Political Science Review. 1996. Vol. 90. N 4. P. 57–74.
33. Gillin J.P. Some Principles of Sociocultural Integration // Current Anthropology. 1971. Vol. 12. N 1. P. 63–71.
34. Habermas J. Autonomy and Solidarity: Interviews. London : Verso, 1986.
35. Hobsbaum E.J. Nations and Nationalism Since 1780: Programme, Myth, Reality. Cambridge : Cambridge University Press, 1992.
36. Huntington S.P. Who are We?: Challenges of American National Identity. New York : Simon & Schuster, 2005.
37. Kolsto P. Political Construction Sites: Nation Building in Russia and the Post-Soviet States. New York : Routledge, 2018.
38. Makarychev A., Yatsyk A. Sovereignty and Russian National Identity-Making: The Biopolitical Dimension // Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010–17. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2018. P. 93–118.
39. McCrone D., Bechhofer F. Understanding National Identity. Cambridge : Cambridge University Press, 2015.
40. Parsons T. The Social System. London : Routledge, 1991.
41. Samiul Parvez A., Sarwar Uddin A., Ikramul H. Transformation of Sociocultural Integration Policy and Inherent Political Theories in the United Kingdom: A Way Forward // SAGE Open. 2021. April — June. P. 1–14 [Electronic source]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440211007461> (accessed: 20.06.2022).
42. Shils E. Center and Periphery: Essays in Macrosociology. Chicago : University of Chicago Press, 1975.
43. Steward J.H. Levels of Sociocultural Integration: An Operational Concept // Journal of Anthropological Research. 1986. Vol. 42. N 3. P. 337–353.
44. Weiner S., Stone Tatum D. Rethinking Identity in Political Science // Political Studies Review. London, 2020. Vol. 19, Is. 3. P. 464–481.

#### **About the author:**

**Andrey V. Baranov**, Professor of the Department of Political Science and Political Management, Kuban State University (Krasnodar, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences), Doctor of Science (History), Professor; [baranovandrew@mail.ru](mailto:baranovandrew@mail.ru)

## Дискурсивные и нарративные практики шотландских властей в рамках реализации повестки национально-территориального самоопределения Шотландии

Тюрин Е. А. \*, Савинова Е. Н., Левочкина М. В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС), Орел, Российская Федерация; \*turin.of.foveran@yandex.ru

### РЕФЕРАТ

В статье на примере Шотландии анализируются нарративные и дискурсивные практики политических сил, нацеленных на достижение национально-территориального суверенитета. Авторы подчеркивают актуальность задачи анализа тех причин, которые позволяют одним регионам и народам быть успешными на пути национально-территориального самоопределения, а другим достижение суверенитета дается труднее. По мнению авторов, именно такой контекст предполагает необходимость научного осмысления нарративных и дискурсивных практик тех политических сил, которые в реальном политическом процессе реализуют повестку национально-территориального самоопределения. **Цель исследования:** анализ нарративных и дискурсивных практик Правительства Шотландии и Шотландской Национальной Партии, стратегия и тактика которых обусловлены особенностями шотландского национализма и спецификой идентичности шотландцев. **Методология исследования:** для достижения поставленной цели авторы применяли комплекс методов, среди которых следует особо отметить социокультурный подход, дающий возможность в процессе политологического анализа рассматривать общественно-политическое пространство сквозь призму современных мировых и локальных цивилизационных процессов, где политическая сфера испытывает на себе влияние социокультурных факторов. **В результате** проведенного анализа авторы пришли к выводу, что дискурсивные и нарративные практики шотландских националистов способствуют осознанию коренными шотландцами собственной национальной специфики, которая не вступает в противоречие с идентичностями этно-конфессиональных меньшинств, проживающих на территории Шотландии.

**Ключевые слова:** Шотландия, Шотландская Национальная Партия, национально-территориальное самоопределение, шотландский национализм, дискурсивные и нарративные практики в политическом процессе

**Для цитирования:** Тюрин Е. А., Савинова Е. Н., Левочкина М. В. Дискурсивные и нарративные практики шотландских властей в рамках реализации повестки национально-территориального самоопределения Шотландии // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 24–33.

## Discursive and Narrative Practices of the Scottish Authorities in the Framework of the Implementation of the Agenda of National and Territorial Self-Determination of Scotland

*Evgeny A. Turin\*, Elena N. Savinova, Margarita V. Levochkina*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Central Russian Institute of Management, Branch of RANEP), Orel, Russian Federation; \*turin.of.foveran@yandex.ru

### ABSTRACT

The article analyzes the narrative and discursive practices of political forces aimed at achieving national-territorial sovereignty on the example of Scotland. The authors emphasize the relevance of the task of analyzing the reasons that allow some regions and peoples to be



successful on the path of national-territorial self-determination, while others find it more difficult to achieve sovereignty. According to the authors, it is precisely this context that suggests the need for a scientific understanding of the narrative and discursive practices of those political forces that implement the agenda of national-territorial self-determination in the real political process. **The purpose of the study** is to analyze the narrative and discursive practices of the Scottish Government and the Scottish National Party, the strategy and tactics of which are determined by the peculiarities of Scottish nationalism and the specifics of the identity of the Scots. **Research methodology:** to achieve this goal, the authors used a set of methods, among which the socio-cultural approach should be particularly noted, which makes it possible in the process of political analysis to consider the socio-political space through the prism of modern world and local civilizational processes, where the political sphere is influenced by socio-cultural factors. **As a result of the analysis**, the authors came to the conclusion that the discursive and narrative practices of Scottish nationalists contribute to the awareness of indigenous Scots of their own national specifics, which does not conflict with the identities of ethno-confessional minorities living in Scotland.

*Keywords:* Scotland, the Scottish National Party, national-territorial self-determination, Scottish nationalism, discursive and narrative practices in the political process

**For citing:** Turin E. A., Savinova E. N., Levochkina M. V. Discursive and Narrative Practices of the Scottish Authorities in the Framework of the Implementation of the Agenda of National and Territorial Self-Determination of Scotland // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 24–33.

---

## Введение

В современном мире довольно заметно и подчас весьма обостренно стали проявлять себя тенденции национально-территориального самоопределения отдельных народов, этносов и различных (исторически сложившихся) устойчивых социокультурных общностей. Данные тенденции довольно часто трактуются как проявления сепаратизма, но толкователи должны отдавать себе отчет в том, что подобный взгляд на существующие реалии — это односторонний взгляд, обусловленный мнением государственного центра, навязывающего себя и свою власть «сепаратистски» настроенным субъектам. Абхазия, Южная Осетия, Донецкая и Луганская Республики — это примеры состоявшегося национально-территориального самоопределения лишь нескольких последних десятилетий и месяцев. Но есть и иные регионы, заявляющие свои права на суверенитет. Среди таковых хрестоматийными стали Каталония, Валлония, Страна Басков и, конечно, Шотландия. Последняя, кстати, была в 2014 г. ближе прочих к обретению национально-территориального суверенитета, хотя, так и не обрела его. В этой связи нам представляется довольно актуальной задача анализа тех причин, которые позволяют одним регионам и народам быть успешными на пути национально-территориального самоопределения, а другим достижение означенной цели дается труднее.

Данный контекст предполагает, на наш взгляд, необходимость научного осмысления нарративных и дискурсивных практик тех политических сил, которые, собственно говоря, в реальном политическом процессе реализуют повестку национально-территориального самоопределения. Именно поэтому целью данной статьи мы избрали рассмотрение нарративных и дискурсивных практик Правительства Шотландии, стратегия и тактика которого обусловлены особенностями шотландского национализма и спецификой национальной идентичности шотландцев.

## Обсуждение

С глубокой древности Шотландия обладала всеми признаками суверенного государства, которые, хоть и претерпевали эволюционные изменения, но, тем не менее,

позволяли шотландцам осознавать себя единым народом по отношению к внешнему миру (например, к той же Англии). Это во многом объясняет тот факт, что вопрос о национально-территориальном суверенитете является для Шотландии и принципиальным, и актуальным. Впрочем, механизмы и пути решения данного вопроса, соответственно, функционируют и пролегают в различных социокультурных и общественно-политических координатах. В этой связи, следует сказать, что одним из важнейших аспектов решения проблемы восстановления национально-территориального суверенитета Шотландии, на наш взгляд, является задача перезагрузки шотландской идентичности, которая имеет ярко выраженную социокультурную специфику, по-прежнему, наиболее ярко проявляющуюся в противопоставлении Англии и англосаксам [2, с. 154; см. также 1; 3].

Отметим, что шотландское Правительство, в котором ключевые позиции принадлежат представителям Шотландской Национальной Партии (SNP), уже долгое время работает над перезагрузкой идентичности шотландцев, пытаясь очистить национальное самосознание от устойчивого налета британской имперской великодержавности, а также от англосаксонского менталитета, агрессивно насаждавшегося Лондоном со времен Унии и разгрома якобитов. Сегодня Правительство Шотландии подчеркивает такие качества своей нации, как открытость, инклюзивность, ориентация на внешний мир [7, с. 12], а также исторически сложившуюся социокультурную уникальность (но не исключительность) шотландцев. Все это стало одним из важнейших пунктов повестки шотландских властей и мощно вошло в их политический дискурс, который получил широкое распространение среди общественности, особенно во время кампании за независимость Шотландии в 2014 г.

Тогда Шотландию представляли как более эгалитарную страну с большей заботой о социальном обеспечении граждан, чем остальные части Соединенного Королевства, в частности, Англия [7, с. 34]. Этот дискурс SNP и ее представители во власти продолжают сохранять, что и понятно, учитывая актуализацию вопроса о проведении нового референдума по выходу Шотландии из состава Соединенного Королевства. Интересно, что одной из ключевых составляющих дискурса шотландских националистов является их промигрантская позиция, которая выгодно отличает политику Эдинбурга от дискриминационных шагов Лондона [16, с. 6].

Безусловно, не стоит идеализировать уровень интернационализма шотландцев, который представители самих этноконфессиональных меньшинств оценивают не всегда высоко. Недавние исследования выявили разрыв между промигрантской риторикой шотландских властей и наличествующими антимигрантскими настроениями населения на бытовом уровне [17, с. 337]. Несмотря на то что лидеры и сторонники SNP настойчиво описывают Шотландию как открытое и гостеприимное место для мигрантов, опросы, все же, показывают, что население к северу от английской границы не столь инклюзивно настроено, как того хотелось бы представителям этноконфессиональных меньшинств. Так, например, в 2017 и 2018 гг. респонденты, участвующие в опросе YouGov (Британская международная интернет-компания, занимающаяся исследованиями рынка и анализом данных), отметили, что не поддерживают рост миграции в Шотландию, считая, что в стране слишком много выходцев из других стран (особенно, стран Большого Ближнего Востока и Восточной Европы) [18, с. 1]. Впрочем, если бы шотландцы в массе своей были склонны к дискриминации, расизму и разным этнокультурным фобиям, то они, во-первых, не сформировались бы как полиэтничная нация, и, во-вторых, в мигрантской среде (а также у потенциальных мигрантов за пределами Шотландии) не сформировался бы так называемый «шотландский миф», представляющий эту страну весьма благоприятной для проживания. На наш взгляд, шотландские реалии все же существенно отличаются от общebritанских (и западноевропейских) в плане благодушного отношения к этноконфессиональным меньшинствам в лучшую сторону.

Этому есть свои причины, большинство из которых, по нашему мнению, определяются национально-территориальным дискурсом, формируемым Правительством Шотландии.

Как было отмечено выше, SNP придерживается промигрантской дискурсивной линии, тем самым позиционируя шотландцев как самобытную и более гостеприимную нацию, из всех входящих в сообщество наций Соединенного Королевства. Эта линия реализуется с помощью специальных механизмов, которые используются для того, чтобы подчеркнуть определяемые самой Шотландией благоприятные характеристики. Более того, считается, что люди, критикующие инклюзивную репутацию шотландцев, дискредитируют страну, а это, в свою очередь, может привести к выведению их за пределы границ доминирующего общественно-политического дискурса, который базируется на особенностях шотландской национальной идентичности.

Одним из ключей к пониманию роли проблемы шотландской идентичности в развитии национального дискурса является решение вопроса об экономическом вкладе мигрантов, который политики SNP выдвинули на первый план в дискуссиях, связанных с отношением к этноконфессиональным меньшинствам.

Когда Соединенное Королевство пришло к референдуму по Brexit (выход Великобритании из Европейского союза, далее — брексит) в 2016 г., большинство шотландских избирателей (62%) проголосовали за то, чтобы страна осталась в Европейском союзе. Однако большинство британской общественности проголосовало за выход из ЕС, и поэтому Соединенное Королевство покинуло Европейский союз. В этой ситуации SNP заняла решительную позицию против брексита, которая использовалась в качестве дискурсивного аргумента, доказывающего открытость, гостеприимство и ориентированность на внешний мир Шотландии, чего не демонстрирует склочная Англия вместе с другими частями Соединенного Королевства.

Здесь следует уточнить, что не только националисты из SNP и примкнувшие к ней Шотландские зеленые, но и юнионисты (Шотландские лейбористы, Шотландские либеральные демократы и Шотландская консервативно-юнионистская партия) продвигают в политическом дискурсе тезис об инклюзивном и недискриминационном гражданском национализме шотландцев [12, с. 2].

Однако главным рупором идей гражданского национализма в стране всегда была и остается SNP, которая уже более десяти лет является доминирующей партией в шотландской политике. Она уже давно выдвинула в качестве своей основной цели государственно-национальную независимость Шотландии от Соединенного Королевства, и, следует признать, была близка к этому в 2014 г.

Хотя референдум о выходе Шотландии из состава Соединенного Королевства, все же, с небольшим перевесом юнионистов был проигран, после 2014 г. поддержка SNP в народе заметно возросла, поэтому сегодня партия имеет социально-политические основания педалировать новую кампанию за проведение второго референдума о независимости.

Нынешняя SNP несколько меняет тактику, разыгрывая уже применяемую ранее карту создания в Шотландии благоприятных условий для мигрантов (прежде всего, из стран исламского мира). Однако акценты в дискурсе националистов сместились. Теперь можно наблюдать, что миграция чаще всего увязывается с экономическим вкладом, который могут предложить мигранты. Эта промигрантская позиция поддерживается общественными кампаниями по продвижению мультикультурного гражданства Шотландии, включая кампанию «Мы — Шотландия».

Впрочем, несмотря на инициативы и миграционную политику SNP, очевидно, что шотландская общественность по-своему смотрит на важность вклада, который мигранты разных этноконфессиональных групп вносят в экономику. В 2018 и 2020 гг. в опросах YouGov многие шотландские респонденты посчитали, что нигерийцы, со-

малийцы и румыны внесли, скорее, отрицательный экономический вклад в жизнь в Великобритании, чем положительный, и только 36% высказались в пользу того, что мигранты внесли позитивный вклад в развитие шотландских регионов [19, с. 1].

Подобные результаты опросов дискредитируют широкую концепцию инклюзивности, продвигаемую SNP, подчеркивая несоответствие между взглядами политической элиты и значительной части населения Шотландии.

Но есть и другая проблема. За макронарративами шотландских властей об инклюзивности и терпимости, подчас, размываются границы принадлежности к самой Шотландии, а также критерии доступности шотландской идентичности для этноконфессиональных меньшинств [17, с. 341]. Впрочем, наполнение содержательной стороны собственного дискурса у самой SNP не оставалось на протяжении лет одним и тем же.

С начала 2000-х гг. SNP поддерживала гражданские националистические интерпретации шотландского происхождения и формулировала соответствующим образом как свою миграционную политику, так и публичный дискурс о преимуществах миграции. Шотландское Правительство провело кампании «Свежие таланты» (2004–2008 гг.) и «Одна Шотландия, много культур» (с 2002 г. по настоящее время), чтобы представить Шотландию как своеобразный рай для мигрантов. Кроме того, была разработана программа «Новые шотландцы (на 2018–2022 гг.)» с целью повышения эффективности механизмов интеграции лиц, ищущих убежища, а также улучшения положения беженцев, прибывающих в страну.

Поскольку в Шотландии наблюдается снижение рождаемости, приоритетом для прежнего и нынешнего руководства SNP было и продолжает являться привлечение высококвалифицированных мигрантов для обеспечения экономического процветания страны [9, с. 244]. Однако, несмотря на гражданско-националистическую риторику, партия столкнулась с критикой за то, что сосредоточилась на экономическом вкладе мигрантов, упуская из поля зрения социокультурную составляющую и вытекающие из нее преимущества, такие как языковое и культурное богатство этноконфессиональных меньшинств, способных цивилизационно обогатить шотландскую нацию.

Сейчас ситуация немного стала меняться. Шотландия персонифицируется в политическом дискурсе как маленькая, гордая, гостеприимная, открытая и терпимая страна, что способствует развитию гражданских националистических настроений [4, с. 8]. Однако, несмотря на все усилия политиков по продвижению инклюзивного гражданского национализма, негражданские критерии продолжают влиять на общественное восприятие национальной принадлежности и «шотландскости».

Интересно, что сами мигранты, прибывая в Шотландию, довольно активно принимают постулаты «шотландского мифа» об инклюзивности [13, с. 173]. Кроме того, некоторые исследователи выявили у мигрантов шотландский нарратив об отличии, в котором мифотворчество о национальных качествах открытости играет центральную роль [8, с. 322]. К тому же, чтобы компенсировать воспринимаемые визуальные различия, некоторые представители этноконфессиональных меньшинств из мигрантской среды (например, молодые сикхи, живущие в городских районах Шотландии) придерживаются фиксированных маркеров шотландского национализма, включая ношение килта и прочих атрибутов шотландского традиционного национального костюма [10, с. 1572]. Это стало их способом подчеркнуть свое чувство принадлежности к шотландскому государству наряду с выраженными политическими претензиями на национально-территориальный и культурный суверенитет. Таким образом, выводы исследователей отражают важность социокультурных маркеров и визуального отображения национальной принадлежности человека в Шотландии. Эти аспекты могут быть интерпретированы также в рамках процесса распределения гражданской ответственности.

Дискурс шотландской самобытности строится и передается на уровень широкой общественности, в том числе, через публичные выступления политиков. Так, например, первый министр Шотландии Никола Стерджен в своих выступлениях, касающихся как миграции, так и брексита, придерживается концепции открытой, инклюзивной, ориентированной на внешний мир Шотландии. Это важно, во-первых, для того, чтобы подчеркнуть, как изображаются мигранты в свете их экономического вклада, и, во-вторых, для представления шотландского общества как от- личительно инклюзивного по сравнению с остальной частью Соединенного Коро- левства.

Важно иметь в виду, что причина, по которой выступлениям первого министра Шотландии уделяется большое внимание не только в Эдинбурге, но и в Лондоне, заключается в том, что сфера миграции является зарезервированным (в рамках деволуции) правовым и управленческим вопросом Великобритании. Это означает, что, несмотря на наличие политики и рекомендаций (например, Новая Стратегия интеграции шотландцев на 2018–2022 г.), Шотландия как страна не имеет права определять свою миграционную политику. Таким образом, Эдинбург регулирует вопросы миграционной политики дискурсивно, поскольку любой действующий за- конодательный шаг должен согласовываться с Лондоном.

Дискурсивная практика шотландских властей, идейно опирающаяся на антиан- глийский/антибританский (антиколониальный/антиимперский) постулат о нацио- нальной самобытности и социальной справедливости шотландцев, оказывает долж- ное воздействие на мигрантов. В 2019 г. на митинге в Глазго Н. Стерджен заявила, что Шотландия, к которой следует стремиться, является открытой, гостеприимной, разнообразной и инклюзивной страной, и ни одному тори никогда не будет позво- лено это изменить.

Используя подобные термины, SNP изображает Шотландию как рай для мигран- тов. Н. Стерджен и ее единомышленники закладывают в макрополитический дискурс довольно четкие идеологемы, определяющие возможности каждого мигранта в Шот- ландии, а также подчеркивают возлагаемые на него ожидания.

В январе 2020 г., при запуске правительственной программы «Шотландская виза», Н. Стерджен заявила, что мигранты жизненно важны для страны. Впрочем, гумани- стические аспекты национально-территориального дискурса, связанные с миграци- ей, стали чаще проявляться в выступлениях первого министра Шотландии.

Описание инклюзивности как необходимого условия для независимости Шот- ландии, где мигранты вносят свой вклад, Н. Стерджен затрагивает все чаще. Так, еще в 2016 г. в ходе выступления на партийной конференции SNP, она отметила, что инклюзивность является руководящим принципом всего того, что делает пар- тия; он отражает то, за что выступают шотландские националисты и описывает, какой страной они хотят видеть Шотландию — страной, где ценят людей за их личный вклад в развитие общества, где о людях не судят по месту их рождения, цвету кожи или религиозной принадлежности. Это и есть инклюзивная Шотландия, над созданием которой, по версии Н. Стерджен, партия работает (Выступление первого министра Николы Стерджен на партийной конференции ШНП 2016).

Кроме того, после голосования по брексит Н. Стерджен в открытом обращении к гражданам ЕС, проживающим в Шотландии, призвала последних оставаться в стра- не, несмотря на выход Великобритании из Евросоюза. На этот раз она подчеркну- ла вклад мигрантов в культуру Шотландии и общественные заслуги, наряду с их вкладом в экономику. Зная, что эта речь вышла за рамки круга мигрантов из стран ЕС и достигла широкой шотландской общественности, можно уверенно сказать, что подобные действия лидера SNP стали еще одним шагом на пути дискурсивного закрепления постулатов о шотландской самобытности и инклюзивности в обще- ственном сознании собственных сограждан. Более того, в то время как в своих

предыдущих выступлениях, говоря о миграции, Н. Стерджен ориентировалась на сугубо шотландскую общественность, означенное обращение стало первым, когда политик избрала в качестве своей аудитории мигрантов-граждан ЕС. Это также было ее признанием того, что мигранты из ЕС могут сыграть определенную роль в шотландской политике, поскольку Эдинбург ценит разнообразие и инклюзивность, в то время как Лондон это игнорирует. На этом примере можно увидеть, как политическая риторика, базирующаяся на соответствующем дискурсе, становится средством, с помощью которого шотландский лидер пытается консолидировать мигрантов из ЕС как возможных будущих сторонников национально-территориальной независимости Шотландии.

Другим дискурсивным аспектом, используемым SNP для подчеркивания самобытности Шотландии, является отсылка к европейскому партнерству, которое Н. Стерджен использует, чтобы заручиться поддержкой движения за независимость. Это следует из использования внешнего взгляда, чтобы обозначить Шотландию как проевропейскую страну. Так, политик утверждает, что для шотландского Правительства независимость — это не изоляционизм, который характеризует брексит. Вместо этого независимость означала бы признание и принятие взаимозависимости с другими странами. Шотландия всегда будет стремиться быть близким союзником и партнером с соседями в Европе. Кстати, заметно, что последние годы подчеркнули важность этой позиции (Выступление первого министра Николы Стерджен в Национальном собрании Франции 19 февраля 2019 г.). Шотландия, следуя своим традициям и практике, является открытой и ориентированной на внешний мир страной, и она полна решимости оставаться такой же в будущем. Шотландия хочет укреплять международные отношения, а не отходить от них (Выступление первого министра Николы Стерджен на фестивале «Сделано в Шотландии», Брюссель, 11 июня 2019 г.) — таков вектор означенного дискурсивного аспекта в риторике лидера SNP.

В приведенных выше двух примерах Н. Стерджен подтверждает то, что Элис Браун и другие исследователи назвали современным и прогрессивным мировоззрением Шотландии, которое выражается в обещании оставаться членом Европейского союза [5, с. 13]. Однако исторически SNP не всегда была проевропейской политической партией. До 1988 г. руководство партии выступало против членства в Европейском сообществе. Видя, что антиевропейский голос набирает обороты в английской/британской политике, SNP изменила свой взгляд на симпатии к ЕС, чтобы достичь своей цели — национально-территориальной независимости в составе объединенной Европы. Это остается их позицией до настоящего времени. Хотя, на наш взгляд, шотландскому руководству следует хорошо подумать, следует ли Шотландии менять хозяина, поскольку господство Лондона выглядит временами приличнее, чем тирания Брюсселя.

Тем не менее все указывает на то, что SNP была и остается прагматичной партией в вопросах, связанных с Европой, и этот прагматизм часто формулировался вопреки позиции британских властей. Примерами этого являются и дебаты по брекситу, и дебаты по вопросам миграции. В приведенном выше примере внедряемый в широкое общественное мнение образ Шотландии — это образ современной, прогрессивной и ориентированной на внешний мир страны. Более того, Н. Стерджен пошла дальше, продвигая гражданский нарратив шотландской национальной идентичности в своем видении независимой Шотландии.

## **Заключение**

Таким образом, существенное влияние на процесс национально-территориального самоопределения Шотландии оказывают (направленные как на собственных граждан, так и на мигрантов) дискурсивные аспекты риторики и самой политической

повестки шотландского Правительства в части социокультурной самобытности этой страны. Такое содержательное наполнение политического дискурса способствует осознанию коренным населением Шотландии собственной национальной идентичности, которая не вступает в противоречия с идентичностями различных этноконфессиональных меньшинств из мигрантской среды.

Отметим, что 6 мая 2021 г. SNP победила на очередных выборах в шотландский Парламент, пообещав провести новый референдум о независимости Шотландии. В ближайшее время мы, вероятно, увидим дальнейшее укрепление идеологических постулатов, которые опираются на концепт «мы против диктата Лондона и господства англосаксов». В рамках этой базовой идеологемы нарративные и дискурсивные практики будут продолжать играть значительную роль в деятельности тех политических субъектов, которые ставят своей целью обретение Шотландией национально-территориального суверенитета.

Путь, по которому пойдет Шотландия, не только определит будущее Соединенного Королевства, но и будет иметь последствия для других национально-территориальных образований и их позиционирования перед лицом международного сообщества. В данном контексте проблема научного осмысления нарративных и дискурсивных практик шотландского политического руководства является довольно актуальной для отслеживания тенденций национально-территориального самоопределения в современном мире.

## Литература

1. *Апрыщенко Ю. В.* Шотландия в Новое время: в поисках идентичности. СПб. : Алетейя, 2016. 720 с. EDN VJUBUD.
2. *Меркулов П. А., Тюрин Е. А., Савинова Е. Н.* Эволюция шотландской национальной партии в борьбе за национальное самоопределение Шотландии: к вопросу об особенностях шотландского национализма // *Власть*. 2017. Т. 25. № 6. С. 153–159. EDN YULOLJ.
3. *Тюрин Е. А., Савинова Е. Н., Переверзева О. В.* «Мягкая сила» как социокультурный ресурс политического противостояния Эдинбурга и Лондона // *Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки*. 2021. № 4 (845). С. 118–130. EDN EOXYND.
4. *Bechhofer F., McCrone D.* National Identity, nationalism and constitutional change. In: *National identity, nationalism and constitutional change* // Berlin : Springer. 2009. P. 1–16.
5. *Brown A., McCrone D., Paterson L., Surridge P.* The Scottish electorate: the 1997 // Springer : General Election and Beyond, 1998.
6. *Butler J.* Bodies that matter: on the discursive limits of sex. Routledge, 2011. 256 p.
7. *Davidson N., Liinpää M., McBride M. & Virdee S.* No problem here: understanding racism in Scotland. Edinburgh : Luath Press Limited. 2018.
8. *Gawlewicz A.* “Scotland’s Different”: Narratives of Scotland’s Distinctiveness in the Post Brexit-Vote Era // *Scottish Affairs*. 2020. N 29 (3). P. 321–335. DOI: 10.3366/scot.2020.0326.
9. *Hepburn E., Rosie M.* Immigration, nationalism, and politics in Scotland. The politics of immigration in multi — level states. London: Palgrave Macmillan, 2014. P. 241–260.
10. *Hopkins P.* Managing Stranger hood: Young Sikh Men’s Strategies // *Environment and Planning A*. 2014. N 46 (7). P. 1572–1585. DOI: 10.1068/a46263.
11. *Hussain A. M., Miller W. L.* Multicultural Nationalism: Islamophobia, Anglophobia, and Devolution. Oxford : Oxford University Press on Demand, 2006.
12. *Leith M. S.* Political discourse and national identity in Scotland. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2012.
13. *Liinpää M.* Nationalism from above and below: Interrogating race, ethnicity and belonging in post-devolutionary Scotland : PhD diss. University of Glasgow, 2018. 293 p.
14. *McCrone D.* The new sociology of Scotland. London : Sage, 2017.
15. *McCrone D. & Bechhofer F.* Understanding national identity. Cambridge : Cambridge University Press. Medda-Windscher. 2015.
16. *Phipps A., Fassetta G.* A Critical Analysis of Language Policy in Scotland // *European Journal of Language Policy*. 2015. N 7 (1). P. 5–29. DOI: 10.22439/fs.v0i16.4116.

17. *Sime D.* New scots? Eastern European young people's feelings of belonging and national identity in Scotland post-Brexit // *Scottish Affairs*. 2020. N 29 (3). P. 336–353. DOI: 10.3366/scot.2020.0327.
18. YouGov: Where the public stands on immigration [Электронный ресурс]. URL: <https://YouGov.co.uk/topic/s/politics/articles-reports/2018/04/27/where-public-stands-immigration> (дата обращения: 19.07.2022).
19. YouGov: Scottish independence: Yes leads by 53% to 47% [Электронный ресурс]. URL: <https://YouGov.co.uk/topic/s/politics/articles-reports/2020/08/12/scottish-independence-yes-leads-53-47> (дата обращения: 19.07.2022).

#### Об авторах:

**Тюрин Евгений Анатольевич**, доцент кафедры истории, политологии и государственной политики Среднерусского института управления — филиала РАНХиГС (г. Орел, Российская Федерация), кандидат политических наук, доцент; [turin.of.foveran@yandex.ru](mailto:turin.of.foveran@yandex.ru)

**Савинова Елена Николаевна**, доцент кафедры истории, политологии и государственной политики Среднерусского института управления — филиала РАНХиГС (г. Орел, Российская Федерация), кандидат политических наук, доцент; [SavinovaE.N@yandex.ru](mailto:SavinovaE.N@yandex.ru)

**Левочкина Маргарита Владимировна**, аспирант кафедры истории, политологии и государственной политики Среднерусского института управления — филиала РАНХиГС (г. Орел, Российская Федерация); [margariar177@mail.ru](mailto:margariar177@mail.ru)

#### References

1. Apyrshchenko Yu. V. *Scotland in Modern times: in search of identity*. Saint Petersburg : Aleteya, 2016. 720 p. EDN VJUBUD (in Rus).
2. Merkulov P. A., Tyurin E. A., Savinova E. N. The evolution of the Scottish National Party in the struggle for national self-determination of Scotland: on the question of the peculiarities of Scottish nationalism // *Power [Vlast']*. 2017. Vol. 25. N 6. P. 153–159. EDN YULOLJ (in Rus).
3. Tyurin E. A., Savinova E. N., Pereverzeva O. V. “Soft power” as a socio-cultural resource of the political confrontation between Edinburgh and London // *Vestnik of Moscow State Linguistic University. Social sciences [Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki]*. 2021. N 4 (845). P. 118–130. EDN EOXYND (in Rus).
4. Bechhofer F., McCrone D. National Identity, nationalism and constitutional change. In: *National identity, nationalism and constitutional change* // Berlin : Springer. 2009. P. 1–16.
5. Brown A., McCrone D., Paterson L., Surridge P. *The Scottish electorate: the 1997 // Springer : General Election and Beyond, 1998*.
6. Butler J. *Bodies that matter: on the discursive limits of sex*. Routledge, 2011. 256 p.
7. Davidson N., Liinpää M., McBride M. & Virdee S. *No problem here: understanding racism in Scotland*. Edinburgh : Luath Press Limited. 2018.
8. Gawlewicz A. “Scotland’s Different”: Narratives of Scotland’s Distinctiveness in the Post Brexit-Vote Era // *Scottish Affairs*. 2020. N 29 (3). P. 321–335. DOI: 10.3366/scot.2020.0326.
9. Hepburn E., Rosie M. *Immigration, nationalism, and politics in Scotland. The politics of immigration in multi — level states*. London: Palgrave Macmillan, 2014. P. 241–260.
10. Hopkins P. Managing Stranger hood: Young Sikh Men’s Strategies // *Environment and Planning A*. 2014. N 46 (7). P. 1572–1585. DOI: 10.1068/a46263.
11. Hussain A. M., Miller W. L. *Multicultural Nationalism: Islamophobia, Anglophobia, and Devolution*. Oxford : Oxford University Press on Demand, 2006.
12. Leith M. S. *Political discourse and national identity in Scotland*. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2012.
13. Liinpää M. *Nationalism from above and below: Interrogating race, ethnicity and belonging in post-devolutionary Scotland* : PhD diss. University of Glasgow, 2018. 293 p.
14. McCrone D. *The new sociology of Scotland*. London : Sage, 2017.
15. McCrone D. & Bechhofer F. *Understanding national identity*. Cambridge : Cambridge University Press. Medda-Windscher. 2015.
16. Phipps A., Fassetta G. A Critical Analysis of Language Policy in Scotland // *European Journal of Language Policy*. 2015. N 7 (1). P. 5–29. DOI: 10.22439/fs.v0i16.4116.



17. Sime D. New scots? Eastern European young people's feelings of belonging and national identity in Scotland post-Brexit // *Scottish Affairs*. 2020. N 29 (3). P. 336–353. DOI: 10.3366/scot.2020.0327.
18. YouGov: Where the public stands on immigration [Electronic source]. URL: <https://YouGov.co.uk/topic s/politics/articles-reports/2018/04/27/where-public-stands-immigration> (accessed: 19.07.2022).
19. YouGov: Scottish independence: Yes leads by 53% to 47% [Electronic source]. URL: <https://YouGov.co.uk/topic s/polit ics/artic les-reports/2020/08/12/scottish-independen ce-yes-leads-53-47> (accessed: 19.07.2022).

**About the authors:**

**Evgeny A. Turin**, Associate Professor of the Chair of History, Political Science and Public Policy of Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA (Orel, Russian Federation), PhD in Political Sciences, Associate Professor; [turin.of.foveran@yandex.ru](mailto:turin.of.foveran@yandex.ru)

**Elena N. Savinova**, Associate Professor of the Chair of History, Political Science and Public Policy of Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA (Orel, Russian Federation), PhD in Political Sciences, Associate Professor; [SavinovaE.N@yandex.ru](mailto:SavinovaE.N@yandex.ru)

**Margarita V. Levochkina**, Postgraduate Student of the Chair of History, Political Science and Public Policy of Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA (Orel, Russian Federation); [margariar177@mail.ru](mailto:margariar177@mail.ru)

# К вопросу о региональной экономической безопасности в современных условиях (на примере Северо-Западного федерального округа)

Статья первая\*

Межевич Н. М.<sup>1, 2, \*</sup>, Шамахов В. А.<sup>1</sup>, Хлутков А. Д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены вопросы экономической безопасности в контексте современной трактовки постглобализации. Проанализировав существующие определения понятия «экономическая безопасность», авторы пришли к выводу о том, что реализация национальных интересов и приоритетов России в сфере экономики невозможна без учета регионального фактора. Северо-Западный федеральный округ имеет особое значение для системы стратегических приоритетов региональной безопасности в силу исторических, географических, экономических причин. Универсальное понимание безопасности предполагает особо внимательное отношение к ключевым регионам. Указывается на то, что это соответствует всем мировым подходам к пониманию экономической безопасности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, национальная безопасность, угрозы экономической безопасности, глобализация, Северо-Западный федеральный округ

**Для цитирования:** Межевич Н. М., Шамахов В. А., Хлутков А. Д. К вопросу о региональной экономической безопасности в современных условиях (на примере Северо-Западного федерального округа). Статья первая // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 34–41.

## On the Issue of Regional Economic Security in Modern Conditions (on the Example of the Northwestern Federal District). Article One

Nikolay M. Mezhevich<sup>1, 2, \*</sup>, Vladimir A. Shamakhov<sup>1</sup>, Andrey D. Khlutkov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup>Institute of Regional Economic Problems of Russian Academy of Science; St. Petersburg, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

## ABSTRACT

The article deals with the issues of economic security in the context of the modern interpretation of post-globalization. After analyzing the existing definitions of the concept of “economic security”, the authors came to the conclusion that the implementation of Russia’s national interests and priorities in the economic sphere is impossible without taking into account the regional factor. The Northwestern Federal District is of particular importance for the system of strategic priorities of regional security due to historical, geographical, and economic reasons.

\* Работа выполнена в рамках плана научных работ СЗИУ РАНХиГС; работа выполнена в рамках плана научных работ ИПРЭ РАН, Код (шифр) научной темы: «Механизмы формирования новых подходов к пространственному развитию экономики РФ, обеспечивающей устойчивое развитие и связанность ее территорий в условиях глобальных вызовов XXI века», номер государственного учета научно-исследовательской, опытно-конструкторской работы в ЕГИСУ НИОКТР — АААА-А21-121011290083-2.

A universal understanding of security presupposes a particularly attentive attitude to key regions. Let us point out that this corresponds to all world approaches to understanding economic security.

**Keywords:** economic security, National security, threats to economic security, globalization, Northwestern Federal District

**For citing:** Mezhevich N. M., Shamakhov V. A., Khlutkov A. D. On the Issue of Regional Economic Security in Modern Conditions (on the Example of the Northwestern Federal District). Article One // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 34–41.

Конец XX в. связан с крайне важным и значимым событием. Вероятно, в интервале 1983–1989 гг. началось действие эффектов глобализации, а в 2019–2020 гг. был признан распад глобализационной модели. Процессы экономической интеграции в единое целое рынков, финансов, экономики, объединявшихся примерно до 2019 г., позиционировались как часть общего процесса — глобализации.

Наиболее очевидное последствие этапа глобализации — изменившаяся экономика и география мирового развития. При этом мир стал более дифференцированным, а значит, и менее безопасным. Экономический выигрыш для одних стран и регионов стал более чем очевидным. Проигрыш для других стран и регионов был менее очевиден. «Третий мир» в значительной степени был исключен из процессов глобализации. Главное же в том, что условный «золотой миллиард» тоже оказался неоднороден с позиций выигрыша/проигрыша.

Россию с ее 17,7 млрд км<sup>2</sup> следует рассматривать в кругу крайне разнонаправленных тенденций. Отдельные регионы или даже части регионов выиграли от включения в международное разделение труда (МРТ).

Причинами стремительного развития экономической глобализации являлись, прежде всего, основные потребности современной экономики и общества: резко уплотнившийся рынок, усиление конкуренции, ограниченность основных ресурсов. Возникло новое разделение труда, предполагающее преодоление границ даже при производстве относительно простых товаров и услуг. С точки зрения экономической теории, большинства ее подходов, глобализация через углубление МРТ, была способна давать позитивные экономические эффекты.

Мировое экономическое пространство в рамках глобализации действительно стало единым полем для предпринимательства, при этом география размещения производительных сил, отраслевая структура инвестиций, производства во все большей степени представляют интересы сбыта и являют собой не просто определенный уровень интернационализации воспроизводственного процесса [5].

Ключевыми характеристиками процесса глобализации в контексте данного исследования являются:

1. Отрицание универсальности ценностей суверенитета; конфликт суверенитета и ненациональных акторов.
2. Рост международной активности регионов, усиление их непосредственного влияния на международную жизнь.
3. Расширение состава и рост многообразия политических акторов в мировой политике (регионы, сепаратистские силы, религиозные движения, экологические партии, транснациональные корпорации).
4. Изменение в содержании угроз международному миру и расширение понятия безопасности на ее «мягкие» аспекты.
5. Резкое возрастание объемов и интенсивности транснациональных перетоков капиталов, информации, услуг и человеческих ресурсов.
6. Возрастание роли глобального экономического управления, перераспределение властных функций с национально-государственного уровня на глобальный.

7. Формальная демократизация международных отношений и внутривнутриполитических процессов, основанная на достижениях постиндустриальной революции в сочетании с ее принудительным экспортом.
8. Имитационные модели национального государственного строительства, в рамках которых обилие национальной символики маскирует факт внешнего управления<sup>1</sup>. Курс на международную интеграцию России в 90-е гг. воспринимался как безальтернативный и, по сути, таковым и являлся. Понимание места России в системе глобальной и региональной безопасности носило характер «подстройки» к тем экономическим и политическим реальностям, которые имели место в указанный период. Мы рассматривали национальную и региональную безопасность как часть глобального курса страны на интеграцию в мировое хозяйство и углубленное сотрудничество с евроатлантической цивилизацией. Такой подход, при очевидных издержках, позволил России накопить силы для более адекватного позиционирования, временно пожертвовав достаточно важными, но, увы, на тот момент недостижимыми интересами страны.

Однако для нас в контексте данной статьи наиболее важно то, что глобальная неоднородность вызвала усиление и внутривнутристрановой регионализации, и что такая регионализация угрожает системным интересам национальной безопасности нашей страны.

Россия как самая большая страна мира испытала все последствия нарастания региональных диспропорций. Ряд регионов выиграли от участия страны в глобализационных процессах, но это далеко не все субъекты Российской Федерации.

Территориальные и политические особенности России всегда, особенно на современном этапе, предполагали признание значения региональных аспектов экономического развития. Сформировалось понимание регионального развития как совокупности управленческих действий, юридических норм и хозяйственной практики, направленных на обеспечение сбалансированного территориального развития при условии баланса экономических интересов государства и регионов [5]. Такой подход является традиционным и акцентирующим внимание на деятельности национального государства, его регионов и бизнес-структур в обеспечении национальной и региональной безопасности.

Как уже отмечалось, в России всегда, особенно на современном этапе, важнейшее значение имеют региональные аспекты экономического развития<sup>2</sup>. Особенно это важно для преодоления ситуации, связанной с тем, что Россия попала в разновекторное пространство интеграции. Дальний Восток — не без сугубо экономических соображений — начал интегрироваться с Китаем и Японией. Северо-За-

---

<sup>1</sup> Значительная часть данных вопросов рассмотрена нами ранее в следующих работах: Хлутков А.Д. Долгосрочная стратегия обеспечения экономической безопасности России // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2011. № 2. С. 28–30; Хлутков А.Д. Перспективы повышения конкурентоспособности российской экономики на современном этапе глобализации // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2011. № 3. С. 16–18.; Межевич Н.М., Хлутков А.Д., Шамахов В.А. Выбор без выбора: Россия как триггер смены мирового порядка // Управленческое консультирование. 2022. № 3 (159). С. 10–16.; Шамахов В.А. О пользе заимствования управленческих подходов, или о новой стратегии национальной безопасности Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2021. № 7 (151). С. 8–9.; Шамахов В.А., Межевич Н.М. Дивный старый мир и новые факторы развития // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2021. № 1 (35). С. 15–21; Хлутков А.Д., Межевич Н.М. Воспоминания о будущем: традиционные российские хозяйственные практики в новых внешнеполитических условиях. Статья первая. Промышленная политика // Управленческое консультирование. 2022. № 4. С. 10–18. Межевич Н.М. Границы в современном мире: новые качества в условиях глобализации // Псковский регионалогический журнал. 2006. № 3. С. 3–13.

<sup>2</sup> Подробнее см., например, [6].

пад, разумеется, 30 лет демонстрировал тяготение к Финляндии и другим странам региона Балтийского моря. На Балтике в СЗФО немецкие и скандинавские инвестиции заставляли вспомнить о временах начала XX в., когда один Сименс владел в Санкт-Петербурге двумя заводами. В российских регионах надолго закрепились скандинавские и финские инвестиции. Города Северо-Запада участвовали в деятельности европейских и балтийских организаций, и на определенном этапе это было очень важно и полезно.

Действительно, роль Российского Северо-Запада в развитии экономического сотрудничества России и Европы была очень большой. Балтийско-Скандинавский регион был оптимальной площадкой для развертывания сотрудничества между Россией и Европой. Возможности Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Псковской области, Калининградской области, Карелии в обеспечении внешнеэкономических связей России определялись очевидными на тот момент преимуществами, сочетанием географического положения и собственного транспортного и индустриального потенциала.

Очевидно, что в процессе глобализации экономико-географическое единство и целостность экономики СЗФО нарушились. Экономические барьеры (впервые со времен гражданской войны) возникли внутри страны. Появилась странная для безопасности ситуация, в рамках которой ряду приграничных регионов стало проще развивать отношения с прилегающими странами, чем с соседними российскими территориями. Ослабление «сцепления» регионов внутри страны неизбежно ведет к «открытости» российской экономики, интеграции отдельных субъектов федерации во внешние экономические системы.

Экономическая и территориальная организация советского общества находились между собой в определенной гармонии. Более того, советские механизмы управления экономическим развитием, ориентированные на управление СССР как единым народнохозяйственным комплексом, были ориентированы на приоритет «равенства» по отношению к «развитию». «Выравнивание» было менее популярным лозунгом, чем «Слава КПСС», но реально осуществлялось как принцип социалистической, т. е. плановой экономики.

Был осуществлен достаточно резкий переход от административно-командной системы управления экономикой России к рыночному хозяйству, но пространственная организация экономики не могла и не измениться так быстро. Решения 90-х годов не были подкреплены адекватными мерами, классифицируемыми в категориях экономической безопасности, и, разумеется, привели к системному кризису российской экономики. Кризис и смерть многих градообразующих и регионорподдерживающих особо крупных предприятий привели к разрушению единого экономического пространства.

Эффекты глобализации привели к тому, что в сырьевых регионах наблюдалась как минимум стабилизация развития и даже вполне очевидный рост, при этом индустриальные регионы России с высококвалифицированными кадрами и высокой плотностью населения переживали глубокий спад производства. Ситуация начала меняться в начале 2000-х гг., и это напрямую связано с президентством В. В. Путина. Однако возросшие в 90-е гг. прошлого века различия между регионами по уровню жизни в значительной степени сохраняются. В текущих условиях глобальной экономической нестабильности это создает системные проблемы экономической безопасности. В свою очередь, обеспечение регионам условий для экономического развития с опорой на собственные ресурсы становится нормой стратегического планирования.

Исследованиям вопросов безопасности не очень повезло. С одной стороны, особой необходимости доказывать актуальность подобных исследований не было. Как ни странно, этому поспособствовало заимствование западных дискурсов в начале

90-х гг. Данные исследования на Западе велись давно, закономерно стали междисциплинарными, постоянно развивались и дополнялись новыми направлениями.

В силу предельно широкой трактовки вопросы безопасности оказались в центре общественного внимания в России 90-х гг. В известной степени развилась сублимация, реальной безопасностью страны никто не занимался, но концепции безопасности — от стратегической до продовольственной — требовали все больше и больше бумаги.

При этом сказать, что в Советском Союзе не занимались данными вопросами, — это грубая ошибка. Советские ученые, к примеру сотрудники легендарного института Мировой экономики и международных отношений АН СССР, тогда еще не имени Е. М. Примакова, вели закрытые и полузакрытые исследования данной проблематики еще в 60-е и 70-е гг. прошлого века. Однако внесение в публичную среду дискуссий о безопасности — это безусловное влияние Запада.

Широкая общественная дискуссия по данным вопросам имела все основания развернуться в начале девяностых, т. е. в условиях глобализации, что и произошло. Однако побочным явлением подобных подходов стало неуклонное расширение проблематики безопасности, препятствовавшее при этом исследовательской глубине.

В данной статье предлагается обсудить некоторые вопросы региональной экономической безопасности применительно к СЗФО. Укажем на то, что хотя исследования на региональном уровне имеют меньшее распространение, чем работы стратегического охвата, но они есть, и среди них встречаются интересные исследования [2; 8 и др.].

Существует несколько ключевых трактовок национальной безопасности. Первая — условно «международная», в этом случае национальная безопасность является одним из основных компонентов международной безопасности и безопасности страны на международной арене.

Вторая. Безопасность России — качественные и количественные характеристики общества, существующего в конкретных пространственных и временных условиях.

Нетрудно заметить, что это два разных подхода к единой проблеме. Способность общества к воспроизводству, а государства к самозащите — это пересечение внешних и внутренних аспектов безопасности. Попытка абсолютизировать один из подходов теоретически порочна и практически нереальна.

Рассматриваемый вопрос — концептуальное определение безопасности — получил достаточное освещение и в Федеральном законе «О безопасности»<sup>1</sup>. Издававшийся ранее журнал «Геополитика и безопасность» практически полностью был посвящен этим вопросам<sup>2</sup>.

Наиболее полное определение безопасности страны приведено, на наш взгляд, в работе С. В. Степашина — по его мнению, в основе безопасности лежит «...защищенность качественного состояния общественных отношений, обеспечивающих прогрессивное развитие человека и общества в конкретных исторических и природных условиях, от опасностей, источником которых являются внутренние и внешние противоречия» [7, с. 6]. Академик, экономист и государственный деятель Л. И. Абалкин в начале 1990-х гг. определял экономическую безопасность как «совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию» [1, с. 4]. Большого противоречия между данными формулировками нет.

<sup>1</sup> Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/)

<sup>2</sup> См., например, [3].

Большинство исследований проблем экономической безопасности связано с анализом федерального — национального уровня, иными словами, экономической безопасности России в целом. С нашей точки зрения, с учетом масштабов страны и разнообразия экономического ландшафта ключевым критерием является такой уровень региональных экономических различий, который создает стимулы для условно бедных становиться условно богатыми. Между тем социально-экономическая безопасность и устойчивое развитие субъектов федерации являются основой национальной безопасности, а развитие российских регионов находится на такой стадии, когда процесс «возникновения новых угроз безопасности становится практически лавинообразным и непредсказуемым» [4]. К тому же выделение регионального уровня экономической безопасности обусловлено самим федеративным устройством РФ.

Под экономической безопасностью следует понимать устойчивое состояние национальной экономики, при котором она обеспечивает:

- 1) поддержание социальной, экономической и политической стабильности в обществе;
- 2) защиту экономических интересов России при любых внешних воздействиях;
- 3) технологическую и технико-экономическую независимость, понимаемую с учетом событий 2022 г.;
- 4) эффективное удовлетворение общественных потребностей с учетом их динамики.

Отметим, что все эти задачи имеют очевидную региональную трактовку. К примеру, защита экономических интересов России на юге, востоке и западе России обладает масштабной спецификой. Рассматривая региональные аспекты безопасности, мы можем отметить еще одно очевидное достоинство «регионального» подхода. В его рамках естественным образом объединяются внешние и внутренние аспекты безопасности государства. Здесь следует отметить, что внедряемый в практику принцип разделения угроз безопасности на «внешние» и «внутренние» достаточно опасен.

В Российской Федерации активно ведутся исследования по данной проблематике уже более 30 лет, однако содержание данной исследовательской задачи постоянно меняется в контексте новой мировой экономики. Еще конкретнее — экономика в целом приспособилась к глобализации, и как только это произошло, глобализация закончилась.

Поставим вопрос иначе: возможно ли социально-экономическое развитие без обеспечения базовых критериев безопасности? Еще один вопрос: если может и должна существовать единая стратегия национальной безопасности, то должны ли быть разработаны региональные стратегии, возможно в разрезе федеральных округов. Следующий вопрос: должны ли ключевые вопросы региональной экономической безопасности быть закреплены в документах стратегического планирования? С нашей точки зрения, это обязательное условие эффективного обеспечения региональной экономической безопасности. Необходимо качественно обновить «Стратегию социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года», актуализировать ее с точки зрения изменений в национальной и мировой политике и экономике, а также перехода на траекторию суверенного развития.

## Литература

1. *Абалкин Л. И.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16. EDN SJOVDJ.
2. *Волошенко К. Ю.* Экономическая безопасность в границах экономической сложности // Регионоведение. 2021. Т. 29, № 2. С. 401–426. DOI 10.15507/2413-1407.115.029.202102.401-426.

3. Кефели И. Ф. Научные программы геополитики // Геополитика и безопасность. 2008. № 2. С. 36–47.
4. Кожевников В. В. Безопасность территории российского государства: понятие и виды // Современное право. 2015. № 7. С. 11–18. EDN UBSHCL.
5. Кузнецов С. В., Межевич Н. М., Ткачев С. А. Границы и приграничное сотрудничество в России как результат глобализационных вызовов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 4. С. 68–76. EDN YPOYWW.
6. Межевич Н. М. Региональная экономическая политика в Российской Федерации: Влияние трансграничного сотрудничества на традиционные и новые механизмы реализации : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2003.
7. Степашин С. В. Безопасность человека и общества (политико-правовые вопросы). СПб., 1994.
8. Теория и практика оценки экономической безопасности (на примере регионов Сибирского федерального округа) / под общ. ред. В. В. Карпова, А. А. Кorableвой. Новосибирск : изд-во ИЗОПП СО РАН, 2017.

#### **Об авторах:**

**Межевич Николай Маратович**, заведующий лабораторией стратегического планирования и евразийской интеграции Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики Российской академии наук (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; mez13@mail.ru

**Шамахов Владимир Александрович**, советник ректора Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, научный руководитель Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; shamakhov-va@ranepa.ru

**Хлутков Андрей Драгомирович**, директор Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; khlutkov-ad@ranepa.ru

#### **References**

1. Abalkin L. I. Economic security of Russia: threats and their reflection // Economic issues [Voprosy ehkonomiki]. 1994. N 12. P. 4–16. EDN SJOVDJ. (in Rus).
2. Voloshenko K. Yu. Economic security within the boundaries of economic complexity // Regionology [Regionologiya]. 2021. Vol. 29, N 2. P. 401–426. DOI 10.15507/2413-1407.115.029.202102.401-426 (in Rus).
3. Kefeli I. F. Scientific programs of geopolitics // Geopolitics and security [Geopolitika i bezopasnost']. 2008. N 2. P. 36–47. (in Rus).
4. Kozhevnikov V. V. Security of the territory of the Russian state: concept and types // Modern law [Sovremennoe pravo]. 2015. N 7. P. 11–18. EDN UBSHCL (in Rus).
5. Kuznetsov S. V., Mezhevich N. M., Tkachev S. A. Borders and cross-border cooperation in Russia as a result of globalization challenges // Corporate governance and innovative development of the North's economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktvykar State University [Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktvykarskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2017. N 4. P. 68–76. EDN YPOYWW (in Rus).
6. Mezhevich N. M. Regional economic policy in the Russian Federation: Impact of cross-border cooperation on traditional and new implementation mechanisms: doctoral dissertation. St. Petersburg, 2003. (in Rus).
7. Stepashin S. V. Human and public security (political and legal issues). St. Petersburg, 1994.
8. Theory and practice of assessing economic security (using the example of regions of the Siberian Federal District) / under the general edition of V. V. Karpov, A. A. Korableva. Novosibirsk: Publishing house IEIE SB RAS, 2017. (in Rus).



**About the authors:**

**Nikolay M. Mezhevich**, Head of the Laboratory of Strategic Planning and Eurasian Integration of the North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Chief Research of Institute of Regional Economic Problems of Russian Academy of Science (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Economic Sciences, Professor; mez13@mail.ru

**Vladimir A. Shamakhov**, Advisor to the Rector of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Research Supervisor of the North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; shamakhov-va@ranepa.ru

**Andrey D. Khlutkov**, Director of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; khlutkov-ad@ranepa.ru

# Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития

Плотников В. А. \*, Анисимова Я. А.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*plotnikov\_2000@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Экономика совместного потребления — новая перспективная модель хозяйствования, пока еще недостаточно изученная в экономической литературе. Это требует уточнения ее сущности и анализа перспектив развития. Для этого авторами выявлены основные концепции экономики шеринга; привести количественные данные об объемах отраслей шеринга; выделены проблемные вопросы развития экономики совместного потребления. Методика авторского исследования включала в себя применение методов анализа количественных и качественных характеристик, обобщения проанализированной информации, описания, абстрагирования. Установлено, что проникновение элементов экономики совместного потребления в различные отрасли происходит сегодня очень активно. Развитие экономики совместного потребления является эффективным направлением реализации политики устойчивого развития. Преимущества шеринга состоят в большей доступности, понятности, экономичности используемых форм взаимодействия, по сравнению с другими направлениями традиционного ведения хозяйственной деятельности. Влияние экономики совместного потребления обусловлено тем, что она создает импульс к развитию традиционных индустрий и меняет качество социально-экономического развития.

**Ключевые слова:** экономика совместного потребления, модель шеринговой экономики, концепция устойчивого развития, цифровизация экономики, цифровая онлайн-платформа, социально-экономическое развитие

**Для цитирования:** Плотников В. А., Анисимова Я. А. Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 42–51.

## The Sharing Economy: Concept, Features, Development Prospects

Plotnikov V. A. \*, Anisimova Ya. A.

Sankt-Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation; \*plotnikov\_2000@mail.ru

## ABSTRACT

The sharing economy is a new promising business model, which has not yet been sufficiently studied in the economic literature. This requires clarification of its essence and analysis of development prospects. To do this, the authors identified the basic concepts of the sharing economy; provide quantitative data on the volume of sharing industries; highlighted the problematic issues of the development of the sharing economy. The methodology of the author's research included the use of methods for analyzing quantitative and qualitative characteristics, summarizing the analyzed information, describing, abstracting. It has been established that the penetration of elements of the sharing economy into various industries is very active today. The development of the sharing economy is an effective way to implement the sustainable development policy. The advantages of sharing are greater accessibility, clarity, cost-effectiveness of the forms of interaction used, compared to other areas of traditional business activities. The influence of the sharing economy is due to the fact that it creates an impetus for the development of traditional industries and changes the quality of socio-economic development.

**Keywords:** sharing economy, sharing economy model, concept of sustainable development, digitalization of the economy, digital online platform, social and economic development

## **Введение**

Экономика совместного потребления или шеринговая экономика (от англ. sharing economy) в последние годы получает достаточно широкое распространение [1; 7; 8]. Она базируется на идее совместного использования людьми тех или иных товаров длительного пользования. В то же время, несмотря на рост популярности шеринговой модели и даже высказываемые суждения о том, что ее распространение способно кардинальным образом изменить не только экономические, но и социальные отношения [2], экономика совместного потребления как сравнительно новый феномен остается недостаточно изученной, что и предопределило направленность авторского исследования.

## **Сущность экономики совместного потребления**

В случае изучения феномена экономики совместного потребления речь идет о частных, а не об общественных благах, которые конкурентны в потреблении, — например, автомобилях, книгах, бытовых приборах и т. д. Все это — товары длительного пользования; сложно себе представить совместное использование, например, продуктов питания или напитков. Поэтому термин «совместное использование» в данном случае используется не в смысле «одновременное использование», но в смысле «поочередное использование».

Причина для такого режима использования вещей (товаров длительного пользования) очевидна: значительную часть времени, в течение которого люди ими владеют, многие вещи не используются по назначению, простаивают. Например, известно, что «в США каждая машина проводит 95% срока службы на парковке» ([Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5f71a39c9a7947398ce50451> (дата обращения: 21.12.2022)). Аналогичную статистику об имеющихся в собственности граждан, скажем, велосипедах, фотоаппаратах или электродрелях, привести затруднительно, но жизненный опыт авторов подсказывает, что они используются по назначению с аналогично низкой частотой. Отсюда возникает разумная идея совместного (поочередного) использования такого рода вещей.

Сама по себе эта идея не нова. Передача вещей во временное пользование собственником другим людям практиковалась издавна. Так, «договор аренды (имущественного найма) относится к числу классических договорных институтов, известных цивилистике со времен римского права ... В римском праве наем вещей рассматривается в качестве отдельного вида договора найма (*locatio-conductio*) — весьма широкого по охвату регулируемых им отношений, типа гражданско-правового договора ... Различие между наймом (*locatio-conductio*) и куплей-продажей (*emptio et venditio*) римские юристы видели в том, что по договору купли-продажи покупатель получал постоянное обладание вещью, а договор найма имел иную цель: предоставить нанимателю вещь ... во временное пользование» ([Электронный ресурс]. URL: <http://www.lawereg.ru/kenims-34-1.html> (дата обращения: 21.12.2022)).

Но широкое распространение шеринговые экономические отношения получили именно в последние годы, что связано с развитием процессов цифровизации экономики [4; 6; 10]. Экономика совместного потребления основана на том, что обмен вещами, передача их от одного временного владельца другому осуществляются при посредничестве цифровых онлайн-платформ, которые представляют удобные сервисы для осуществления такого рода действий.

Например, в 2019 г. официальный представитель южнокорейской автомобилестроительной компании Hyundai создал онлайн-платформу Hyundai mobility (см.: <https://mobility.hyundai.ru>). Она представляет одну из форм владения, где автомобиль фактически принадлежит дилерам и обслуживается на протяжении всего срока службы с соответствующим страхованием (КАСКО, ОСАГО), техническим обслуживанием и ремонтом. В пользовательском приложении есть несколько тарифов, позволяющих осуществлять аренду на срок от суток до года и более.

К запуску подобных проектов подключились и другие автопроизводители, создав собственные приложения, среди которых: Skoda smart drive, Kia flex, Volvo car drive. Вполне вероятно, что производители, осознавая всю серьезность возможного спада в автомобильной отрасли, снижения личных доходов населения и учитывая превалирование каршеринга в плане темпов роста, решили пойти новым путем, задействовав инструменты экономики совместного потребления.

Отметим, что одной из причин ускоренного роста шеринговой экономики является необходимость заполнения провалов традиционного рынка [19]. При возникновении кризиса и снижении благосостояния не все люди готовы отказывать себе в привычных товарах и услугах, которые перестали быть им доступными. Поэтому они начинают прибегать к созданию таких форм экономических отношений, которые основаны как на экономической выгоде, так и на тесном общении.

С другой стороны, следует отметить, что в более широком смысле рассматриваемая экономическая модель имеет непосредственное отношение к концепции устойчивого развития (англ. sustainable development), которая подразумевает сбалансированность экологических, социальных и экономических процессов, базируется на ответственном отношении людей к использованию наличных ресурсов [3; 16; 20].

То есть значимым мотивом для распространения шеринга начинает выступать не нехватка денег на приобретение в собственности того или иного товара длительного пользования, но сознательный отказ от излишнего «вещизма», понимание того, что истинное значение для потребителя имеет не факт обладания вещью, но факт потребления вещи в то время, когда в этом действительно есть необходимость. В этой связи экономика совместного потребления (использования) выступает в качестве одного из проявлений перспективной бизнес-модели замкнутой экономики, ориентированной на следование идеям устойчивого развития (рисунок).

В работе «Совместная экономика в Европе. Развитие, практика и противоречия» коллектив авторов разложил экономику шеринга на 10 принципов [18]:

- перераспределенным товаром пользуются, а не владеют. Благодаря тому, что люди каждый раз делятся с теми, у кого есть необходимость в использовании товара, максимизируется полезность товаров и развиваются новые модели потребления;
- концепция шеринг-экономики должна формироваться в рамках технологической и цифровой среды, потому что именно интернет поспособствовал созданию нового способа продаж;
- совместная экономика — рыночная система, в которой люди совместно используют недоиспользованный товар за счет платного обмена;
- совместная экономика основана на массовости. Чем больше людей и разветвленнее сеть (т.е. многочисленнее сообщество людей, вовлеченных в шеринг), тем больше обмена товарами;
- совместная экономика построена на децентрализованной сети, участники которой равноправны;
- совместная экономика работает по принципу одноранговой сети (p2p), тем самым минимизируя транзакции и расширяя права и возможности людей;
- совместная экономика — система, способствующая доступу, а не собственности, открытости вместо конфиденциальности, сотрудничеству вместо конкуренции, кросс-функциональности вместо иерархичного взаимодействия, развитию связей



Рис. Модели экономики закрытого цикла  
Fig. Circular economy models

Источник: Составлено Анисимовой Я. А. по данным Минэкономразвития России [12].

по схеме р2р (person-to-person);

- доверие между незнакомцами повышает социальную ценность;
- просьюмеры (термин образован путем объединения понятий «producer» (англ. производитель) и «consumer» (англ. потребитель)) играют важную роль в равноправном производстве;
- совместная экономика делает упор на коллективный опыт, совместное творчество и устойчивый образ жизни.

### Показатели развития экономики совместного потребления

Экономика совместного потребления показала устойчивость даже в пандемический кризис 2020 г. и составила в России объем 1,07 трлн руб., увеличив этот показатель на 39% по сравнению с предыдущим годом ([Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/602e3a369a79477994233cb3> (дата обращения: 21.12.2022)). Благодаря шеринг-сервисам люди стали делиться лишними благами, получать дополнительный доход, и, что самое важное для личного потребления и сохранения дохода, эта система позволила сэкономить на тратах в период экономической нестабильности, вызванной коронакризисом, который существенно повлиял на потребительский рынок [14].

Китай — еще один показательный пример развития экономики шеринга. Так, в 2020 г. объем рынка совместного потребления в этой стране составил 10% от ВВП ([Электронный ресурс]. URL: [http://www.news.cn/english/2021-12/18/c\\_1310380769.htm](http://www.news.cn/english/2021-12/18/c_1310380769.htm) (дата обращения: 21.12.2022)). Причем значимость экономики совместного потребления в этой стране определяется не только количественными показателями. В 2021 г. Ч. Гуансу по итогам частичного снятия коронавирусных ограничений высказался, что экономика, основанная на платформах, не только стимулировала рост потребления в Китае, но и способствовала модернизации, оживлению всей экономики и росту занятости ([Электронный ресурс]. URL: <https://en.ccpit.org/infoById/8d2a6353961411ec833d0242ac1c0002/4> (дата обращения: 21.12.2022)).

Статистические данные посткоронавирусного Китая подтверждают эти слова. Согласно отчету Центра администрирования сети электронного правительства Китая, экономика шеринга в Китае в 2021 г. увеличилась на 9,2% по сравнению с 2020 г., несмотря на различные ограничения социальных связей, а общий оборот в этом секторе составил 581,9 млрд в долларовом исчислении [Там же].

Что касается российской ситуации, то наиболее свежие обобщенные данные об уровне развития экономики совместного потребления имеются лишь за 2020 г. В силу того, что отсутствуют обобщенные данные об экономике шеринга за 2021–2022 гг., приведем обзор статистики по отдельным отраслям экономики совместного потребления в России:

- каршеринг. Аналитики CloudPayments (компания по осуществлению онлайн-платежей) проверили исследование на основе данных ноября 2021 — февраля 2022 гг. в сравнении с февралем — июнем 2022 г. ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/469809-massovaa-popularnost-vopros-vremeni-kak-sankcii-vliaut-na-karsering-v-rossii> (дата обращения: 21.12.2022)). На конец 2021 г. объем рынка каршеринга составил 68 млрд руб. Спрос на услуги каршеринг-сервисов вырос на 30% за данные периоды. Причиной тому стало увеличение покупной стоимости и затрат на обслуживание автомобилей, преимущественно иностранного производства, из-за санкций;
- краудфандинг. Объем рынка краудфандинга снизился на 2,4 млрд руб. (более чем на 1/3) в начале 2022 г. Однако по сравнению с первым кварталом 2021 г. объем 2022 г. все же почти в два раза больше предыдущего. Также известно, что 40% организаций по привлечению инвестиций получили положительный финансовый результат и 11% — околонулевой ([Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/42097/crowdfunding\\_market\\_01\\_2022.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/42097/crowdfunding_market_01_2022.pdf) (дата обращения: 21.12.2022));
- онлайн-торговля. В 2021 г. объем этого рынка составил порядка 1,3 трлн руб. Продажи по модели «потребитель для потребителя» выросли на 31% и превысили 514 млн рублей. «Авито» — крупнейшая платформа онлайн-торговли в России. В апреле 2022 г. количество заказов выросло в 7 раз по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. ([Электронный ресурс]. URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Avito\\_c2c%20market\\_2021.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Avito_c2c%20market_2021.pdf) (дата обращения: 21.12.2022));
- краткосрочная аренда жилья. 2022 г. характеризовался высоким спросом на посуточную аренду жилья, который вырос на 64% ([Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2022/08/12/posutochno> (дата обращения: 21.12.2022)), в 2021 г. на 22% выросло число студий для аренды;
- коворкинг. Столичный рынок вырос на 21,4% в 2021 г., заполняемость офисов достигла докризисного уровня. По прогнозам ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.fontanka.ru/2022/02/21/70460306> (дата обращения: 21.12.2022)) в 2022 г. рынок может вырастить еще на 44–47%;
- фриланс. По данным PwC, в 2020 г. объем этого рынка составил 41 млрд долл., в 2021 г. — 47 млрд долл. ([Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1413162/2022-10-20/ekspert-rasskazala-o-rote-rynka-frilansa-v-rossii> (дата обращения: 21.12.2022)). Исследование Qiwi и Национальной Гильдии Фрилансеров свидетельствует, что 60% специалистов сохранили свой уровень дохода ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-indicators/1995515-frilans-2022-cto-izmenilos-na-rynke-i-kto-bolshe-vsego-postradal> (дата обращения: 21.12.2022)).

Представленные данные позволяют сделать вывод, что в период с 2021 по 2022 г. в целом экономика совместного потребления в России показывала устойчивый рост. Несмотря на кризисные явления, вызванные пандемией COVID-19 и экономическими последствиями политически мотивированных внешних санкций [13; 15; 17], люди находили выход в том, чтобы не отказываться от потребления благ благодаря совместному пользованию ими. В этом плане совместное потребление показало свое преимущество над традиционными отраслями, в которых с начала года наблюдается значительный спад.

Например, продажи легковых автомобилей в России упали на 56,9% с января по июнь 2021 г. ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/470653-minus-57-v-pervom-polugodii-rossiane-kupili-v-dva-raza-men-se-avtomobilej> (дата обращения: 21.12.2022)); спрос на офисы снизился на 13%, а предложение увеличилось на 11%;

спрос на рынке долгосрочной аренды жилья снизился на 2%, средняя стоимость снизилась на 6% ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5294884> (дата обращения: 21.12.2022)); объемы розничной торговли сократились на 8,8% ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/477065-polozitel-noj-dinamiki-zdat-ne-stoit-pocemu-rossiane-stali-men-se-tratit> (дата обращения: 21.12.2022)).

Эти показатели подтверждают ранее сделанный одним из авторов данной статьи вывод [14] о том, что современный кризис, который переживает экономика России, оказывает на потребительский рынок комплексное воздействие, приводя к реструктуризации способов удовлетворения потребностей людей. То есть при наличии спада в традиционных видах экономической деятельности мы наблюдаем довольно быстрый рост в новых секторах рынка.

Среди бенефициаров кризиса оказываются, в том числе, отрасли, относимые к экономике совместного потребления. Модель шеринг-экономики обладает многими преимуществами, определяемыми гибкостью экономических и социальных связей, удобством цифровых платформ, быстротой реализации товаров и услуг, снижением операционных расходов, укреплением доверия. Можно высказать гипотезу, что развитие шеринг-модели в будущем поможет компенсировать общий спад экономики и стимулировать традиционные отрасли к трансформациям.

### **Недостатки шеринга для отраслей и потребителей**

Несмотря на многие преимущества и положительные результаты функционирования шеринг-модели, российская шеринг-модель обладает достаточно весомыми недостатками, над преодолением которых следует работать как в рамках теоретических изысканий, так и прикладных разработок. Отметим некоторые из имеющихся проблем.

1. Существуют проблемы правового регулирования отраслей совместной экономики. Отсутствуют регламенты, нормы, правила составления и заключения договоров между участниками в шеринг-отношениях. Это, в свою очередь, ведет к развитию саморегулирования, что приводит к отсутствию единого подхода к защите экономических интересов сторон. Такая ситуация характерна даже для одной из самых распространенных в России отраслей экономики совместного потребления — каршеринга [11]. Например, за период с февраля 2018 по май 2019 г. Яндекс.Драйв девять раз сменил условия использования (см.: <https://pravorobotov.ru/sharing>). Это прямо говорит о несовершенстве правовой системы в данной отрасли.

2. Из-за отсутствия формализации и законодательного закрепления высока вероятность смены специализации, занятости и функций «перераспределителей». Поэтому проблема ухода от налогов, например, в P2P-продажах, является очень распространенной.

3. Хотя цифровые платформы быстры и удобны, нарастают угрозы небезопасного хранения личных данных, их утечки.

4. Временное пользование не предполагает реинвестирование и любую капитализацию, у людей возникает ложное ощущение насыщенности и достатка.

5. У компаний, осуществляющих предложение товаров для шеринга, высокий уровень износа основных средств, текущих затрат на обслуживание и ремонт и, соответственно, амортизации.

6. Совместная экономика не включает в себя первые элементы линейной экономики, поэтому «добыча», «производство» не развиваются совсем, а это тормозит развитие экономики в целом.

7. Отсутствие четких терминологий и отличительных характеристик бизнес-моделей шеринга по отраслям, а также официальных систематизированных статистических данных для более глубокого анализа.

Безусловно, список перечисленных проблем не является полным, он может быть наращен. Указанные проблемы являются проявлением «болезни роста» экономики

совместного потребления. Бурное развитие любой системы, и шеринг-экономика не является исключением, приводит к возникновению в ней диспропорций и противоречий. Поэтому довольно высока вероятность того, что уже в среднесрочной перспективе шеринг, после окончания периода становления, приобретет более ясные рамки и правила функционирования.

Это, конечно же, справедливо при том условии, что технологии будут продолжать развитие и мировые экономические парадигмы не сменят свое направление. По мнению авторов, главной отправной точкой развития рассматриваемой экономической модели является диалог шеринговых компаний с государством. Необходимость активного государственного вмешательства в данные процессы обусловлена двумя обстоятельствами:

- фундаментальным (данный сектор экономики находится на ранних стадиях своего жизненного цикла, поэтому требуется его поддержка [9]);
- ситуационным (современная экономика России находится в кризисном состоянии, на переломном этапе развития, что требует активизации процессов государственной поддержки бизнеса [5]).

С должной проработкой регуляторного и правового аспектов экономики совместного потребления можно перейти к прозрачности процессов, защищенности данных, сформировать большее доверие и лояльность со стороны потребителей и производителей, закрепить права и обязанности сторон и т. д. Это позволит обеспечить рост эффективности шеринговой экономики.

## Заключение

Резюмируя, авторы хотят подчеркнуть, что экономика совместного потребления влияет не только на самих потребителей товаров и услуг, меняя их представления о потреблении и владении, предлагая более выгодные варианты использования благ. Она также бросает вызов и бизнесу, который, с одной стороны, видит, как шеринг-модели в рамках традиционных отраслей успешно реализуются на практике, с другой стороны, начинает конкурировать для сохранения доминирующего положения на рынке.

Поэтому взаимовлияние между производителями и шеринг-компаниями наблюдается как в контексте сопротивления (создание платформ для аренды между производителями, кооперация B2B, создание собственных моделей шеринга), так и сотрудничества (передача, продажа, финансирование произведенных товаров для общего потребления). И они, очевидно, еще только начинают набирать обороты в российской экономике.

## Литература

1. Авдокушин Е. Ф., Кузнецова Е. Г. Экосистемы шеринговой экономики // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2021. № 4. С. 83–100.
2. Бодрунов С. Д. Генезис ноономики: нп, диффузия собственности, социализация общества, солидаризм // Экономическое возрождение России. 2021. № 1 (67). С. 5–14.
3. Боркова Е. А. Моделирование социо-эколого-экономических взаимосвязей как способ оценки устойчивого развития региона // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 3 (53). С. 24–30.
4. Вертакова Ю. В., Крыжановская О. А., Степанова А. Р. Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 130–135.
5. Гришков В. Ф., Плотников В. А., Фролов А. О. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3 (135). С. 7–13.
6. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы: монография. Курс : Университетская книга, 2020. 294 с.



7. Карпова Г. А., Уваров С. А., Кучумов А. В., Тестина Я. С. Применение механизмов шеринговой экономики в индустрии туризма // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 3. С. 157–162.
8. Карпунина Е. К., Карпунин К. Д. Шеринговая экономика: ресурс vs антиресурс новой российской реальности // Друкеровский вестник. 2021. № 5 (43). С. 11–24.
9. Кузнецов А. В., Ковальчук Ю. В. Особенности государственной поддержки начинающих предпринимателей в России // Инновации и инвестиции. 2020. № 9. С. 263–266.
10. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 94–101.
11. Муратова С. А. Правовая природа договора каршеринга и перспективы его развития // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 11 (87). С. 194–205.
12. Обзор международных подходов по экономике замкнутого цикла / Минэкономразвития России; Департамент многостороннего экономического сотрудничества и специальных проектов. М., 2021. 34 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/55fc716c49b06e62a652d101b1be8442/220414.pdf> (дата обращения: 28.11.2022).
13. Плотников А. В. Моделирование форм проявления кризиса в национальной экономике под воздействием неэкономического шока (на примере кризисов в России 2020 и 2022 годов) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5–2 (137). С. 194–199.
14. Плотников В. А. Пандемия COVID-19, потребительский рынок и цифровизация // Экономическое возрождение России. 2021. № 3 (69). С. 92–104.
15. Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Устойчивость развития российской промышленности в условиях макроэкономического шока и новая промышленная политика // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 10. С. 1037–1050.
16. Халил М. Р. А. Приоритеты государственной политики регулирования устойчивого развития и стимулирования зеленой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 1 (121). С. 176–182.
17. Харламов А. В., Харламова Т. Л., Поняева И. Государственное управление инновационным развитием с использованием возможностей импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 4 (136). С. 69–75.
18. Česnuitytė V., Klimczuk A., Miguel C., Avram G. The Sharing Economy in Europe: Developments, Practices, and Contradictions. Palgrave Macmillan Cham, 2022. 413 p.
19. Pais I., Provasi G. Sharing Economy: A Step towards the Re-Embeddedness of the Economy? // Stato e Mercato. 2015. N 105 (3). P. 347–377.
20. Vertakova Yu., Kazantseva A., Plotnikov V. Green supply chain management as a tool for transforming the economy in the transition to the sustainable development concept // Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. N 2. P. 37–56.

#### Об авторах:

**Плотников Владимир Александрович**, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; Plotnikov\_2000@mail.ru

**Анисимова Яна Александровна**, студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); yanastoronkina@mail.ru

#### References

1. Avdokushin E. F., Kuznetsova E. G. Ecosystems of the sharing economy // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Ser.: Economy. Control. Right [Vestnik RGGU. Ser.: Ekonomika. Upravlenie. Pravo] 2021. N 4. P. 83–100 (in Rus).
2. Bodrunov S. D. Genesis of noonomics: scientific and technological progress, diffusion of property, socialization of society, solidarism // Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii] 2021. N 1 (67). P. 5–14 (in Rus).
3. Borkova E. A. Modeling socio-ecological and economic relationships as a way to assess the sustainable development of the region // Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii] 2022. N 3 (53). P. 24–30 (in Rus).

4. Vertakova Yu.V., Kryzhanovskaya O.A., Stepanova A.R. Digital transformation of socio-economic and production processes based on the digital platform of the Internet of Things // Vestnik OrelGIET [Vestnik OrelGIET] 2019. N 4 (50). P. 130–135 (in Rus).
5. Grishkov V.F., Plotnikov V.A., Frolov A.O. Mobilization economy in modern Russia: theoretical aspects // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta] 2022. N 3 (135). P. 7–13 (in Rus).
6. Institutional transformation of socio-economic systems in the context of digitalization: state, trends, problems and prospects: monograph. Kursk: Universitetskaya kniga, 2020. 294 p. (in Rus).
7. Karpova G.A., Uvarov S.A., Kuchumov A.V., Testina Ya.S. Application of the mechanisms of the sharing economy in the tourism industry // Journal of legal and economic research [Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy] 2018. N 3. P. 157–162 (in Rus).
8. Karpunina E.K., Karpunin K.D. Sharing economy: resource vs. anti-resource of the new Russian reality // Drucker's Bulletin [Drukerovskii vestnik] 2021. N 5 (43). P. 11–24 (in Rus).
9. Kuznetsov A.V., Kovalchuk Yu.V. Features of state support for start-up entrepreneurs in Russia // Innovations and investments [Innovatsii i investitsii] 2020. N 9. P. 263–266 (in Rus).
10. Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. Assessing the prospects for the development of logistics in the context of digitalization of the economy and the transformation of the social sphere // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2020. N 3 (123). P. 94–101 (in Rus).
11. Muratova S.A. The legal nature of the car sharing agreement and the prospects for its development // Bulletin of the O.E. Kutafin (MSUA) [Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA)] 2021. N 11 (87). P. 194–205 (in Rus).
12. Review of international approaches to the circular economy / Ministry of Economic Development of Russia; Department of Multilateral Economic Cooperation and Special Projects. M., 2021. 34 p. [Electronic source]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/55fc716c49b06e62a652d101b1be8442/220414.pdf> (accessed: 28.11.2022) (in Rus).
13. Plotnikov A.V. Modeling forms of manifestation of the crisis in the national economy under the influence of non-economic shock (on the example of crises in Russia in 2020 and 2022) // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta] 2022. N 5–2 (137). P. 194–199 (in Rus).
14. Plotnikov V.A. Pandemic COVID-19, consumer market and digitalization // Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii] 2021. N 3 (69). P. 92–104 (in Rus).
15. Plotnikov V.A., Vertakova Yu.V. Sustainability of the development of the Russian industry in the context of macroeconomic shock and the new industrial policy // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie] 2022. Vol. 28. N 10. P. 1037–1050 (in Rus).
16. Khalil M.R.A. Priorities of the state policy of regulating sustainable development and stimulating the green economy // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta] 2020. N 1 (121). P. 176–182 (in Rus).
17. Kharlamov A.V., Kharlamova T.L., Ponyaeva I. State management of innovative development using the possibilities of import substitution // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta] 2022. N 4 (136). P. 69–75 (in Rus).
18. Česnuitýtė V., Klimczuk A., Miguel C., Avram G. The Sharing Economy in Europe: Developments, Practices, and Contradictions. Palgrave Macmillan Cham, 2022. 413 p.
19. Pais I., Provasi G. Sharing Economy: A Step towards the Re-Embeddedness of the Economy? // Stato e Mercato. 2015. N 105 (3). P. 347–377.
20. Vertakova Yu., Kazantseva A., Plotnikov V. Green supply chain management as a tool for transforming the economy in the transition to the sustainable development concept // Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. N 2. P. 37–56.

#### **About the authors:**

**Vladimir A. Plotnikov**, Professor of the General Economic Theory and History of Economic Thought Department of St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [plotnikov\\_2000@mail.ru](mailto:plotnikov_2000@mail.ru)

**Yana A. Anisimova**, Student of St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation); [yanastoronkina@mail.ru](mailto:yanastoronkina@mail.ru)

# Трансформация рынков сбыта российской нефти с учетом санкционного давления

Сафонова Т. Ю.

ООО «Независимое аналитическое агентство нефтегазового сектора» (НААНС-МЕДИА);  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; safonovaty@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

На фоне санкционного давления коалиции стран G7, Евросоюза и Австралии (далее — коалиция) на энергетический сектор России, ввода «потолка» цен на морские перевозки российской нефти, начиная с 5 декабря 2022 г., необходима трансформация традиционных грузопотоков нефти из России в направлении стран АТР.

В этой связи для выявления потенциала роста поставок в направлении дружественных стран важно оценить существующие пропускные возможности трубопроводных мощностей и российских морских терминалов по перевалке нефти.

В статье проведен анализ грузопотоков нефти из России в направлении стран, которые входят в коалицию, сформированы предложения по изменению рынков сбыта российских энергоресурсов с учетом санкционного давления и сделаны выводы о возможностях диверсификации сложившихся грузопотоков российской нефти.

По мнению автора, Россия могла бы выстроить диалог, не нарушая режима санкций, с дружественными странами, с тем чтобы фактически занять долю стран ОПЕК на рынке АТР, в то время как страны ОПЕК возместят поставки выпавших российских ресурсов в страны Евросоюза по рыночным, не «потолочным» ценам.

**Ключевые слова:** трансформация грузопотоков нефти из России, импортеры нефти, экспорт нефти, санкции, пропускные способности нефтепроводов

**Для цитирования:** Сафонова Т. Ю. Трансформация рынков сбыта российской нефти с учетом санкционного давления // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 52–62.

## Transformation of Russian Oil Sales Markets Taking Into Account Sanctions Pressure

Tamara Yu. Safonova

LLC “Independent Analytical Agency of the Oil and Gas Sector” (NAANS-MEDIA);  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; safonovaty@yandex.ru

## ABSTRACT

Against the background of the sanctions pressure of the coalition of G7 countries, the European Union and Australia (hereinafter referred to as the coalition) on the Russian energy sector, the introduction of a “ceiling” of prices for the sea transportation of Russian oil, starting from December 5, 2022, it is necessary to transform the traditional flows of oil cargo from Russia to the countries of the Asia-Pacific region.

In this regard, in order to identify the potential for the growth of supplies to friendly countries, it is important to assess the existing capacity of pipeline capacities and Russian sea terminals for oil transshipment. In the article, the author analyzes the cargo flows of oil from Russia in the direction of the countries that are part of the coalition, formed proposals for changing the markets for Russian energy resources, taking into account the sanctions pressure, and drew conclusions about the possibilities of diversifying the existing cargo flows of Russian oil.

According to the author, Russia could build a dialogue, without violating the sanctions regime, with friendly countries, in order to actually take the share of OPEC countries in the Asia-Pacific market, while OPEC countries will reimburse the supplies of fallen Russian resources to the EU countries at market, not “ceiling” prices.

*Keywords:* transformation of oil cargo flows from Russia, oil importers, oil exports, sanctions, pipeline capacity

**For citing:** Safonova T. Yu., Transformation of Russian Oil Sales Markets taking into account Sanctions Pressure // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 52–62.

## Введение

После начала спецоперации на Украине западные страны усилили санкционное давление на Россию, что спровоцировало рост цен на топливо и рекордную инфляцию в самих США и Европе. 3 декабря 2022 г. Совет Евросоюза утвердил решение об установлении предельной цены на российскую нефть в размере 60 долл. за баррель<sup>1</sup>, «на уровне или ниже которой сырая нефть из России освобождается от запрета на морские перевозки и запрета на предоставление технической помощи, брокерских услуг или финансирования или финансовой помощи, связанных с морскими перевозками в третьи страны».

Указом Президента Российской Федерации от 27 декабря 2022 г. № 961<sup>2</sup> были запрещены поставки российских нефти и нефтепродуктов иностранным юридическим лицам и физическим лицам при условии, что в контрактах на эти поставки прямо или косвенно предусматривается использование механизма фиксации предельной цены. Таким образом, ограничения, введенные Советом Евросоюза на поставки российской нефти, с учетом необходимости защиты национальных интересов Российской Федерации в части реализации на мировых рынках стратегически важного ресурса по рыночным ценам, вынуждают российские компании искать альтернативные маршруты поставки в дружественные страны.

Следует отметить, что исследованию перспектив изменения грузопотоков российских энергоресурсов уделено в современной науке, по мнению автора, недостаточное внимание. В основном подобные исследования производятся консалтинговыми компаниями, в этой связи с научной точки зрения не проработаны в достаточной мере методологические подходы, которые можно было бы принять за основу с учетом беспрецедентного санкционного давления. Актуальные научные исследования на тему влияния санкционного давления на российский топливно-энергетический комплекс не содержат конкретных рекомендаций относительно того, как могут быть трансформированы российские грузопотоки.

Как указано в статье Ю. В. Боровского [1], «с конца 1940-х годов страны Запада

<sup>1</sup> Постановление совета ЕС 2022/2367 от 3 декабря 2022 года «Внесение изменений в Регламент (ЕС) № 833/2014 относительно ограничительных мер в связи с действиями России, дестабилизирующими ситуацию в Украине» [Электронный ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3АОJ.LI.2022.311.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AL%3A2022%3A311%3ATOC> (дата обращения: 12.01.2023). См. также: Миллер предупредил об остановке поставок газа в ЕС при потолке цен [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/10/2022/634bbff19a79475ce52b0f39> (дата обращения: 11.01.2023); Насколько РФ готова к «потолкам» и эмбарго? — комментарий Сафоновой Т. Ю. [Электронный ресурс]. URL: <https://oilcapital.ru/news/2022-12-08/naskolko-rf-gotova-k-potolkam-i-embargo-2610726> (дата обращения: 11.01.2023); Россия не будет поставлять нефть странам, которые поддержат лимит цен [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20220901/neft-1813791825.html> (дата обращения: 11.01.2023); «Котировка независимости» — комментарий Сафоновой Т. Ю. [Электронный ресурс]. URL: <https://oilcapital.ru/news/2022-12-21/kotirovka-nezavisimosti-2621485> (дата обращения: 11.01.2023).

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 27 декабря 2022 года № 961 «О применении специальных экономических мер в топливно-энергетической сфере в связи с установлением некоторыми иностранными государствами предельной цены на российскую нефть и нефтепродукты» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212270015> (дата обращения: 11.01.2023).

регулярно используют санкции, эмбарго и иные подобные инструменты для противодействия развитию советского, а после 1991 г. — российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК), главным инспириатором санкционных и иных ограничительных мер Запада в отношении советского и российского ТЭК неизменно являются Соединенные Штаты Америки, стержневым мотивом подобной линии поведения служит политическое соперничество, хотя в определенные периоды США были также движимы экономической конкуренцией или желанием обеспечить интересы своих энергетических компаний».

В статье В. А. Соболева [10] отмечено, что «современные события на мировой арене похожи на ситуацию 1973 г., когда страны, нуждавшиеся в поставках нефти, в наикратчайшие сроки пытались заменить экспортера нефти, которым в то время стал СССР, основным результатом нефтяного кризиса 1973 г. — это повышение роли ОПЕК на мировой арене, а нефтяной кризис 2022 г. может быть предотвращен с помощью урегулирования отношений Россия — Европа — США, посредством отмены санкционной политики и подписи контрактных соглашений на поставки энергоресурсов в страны потребители на взаимовыгодных условиях».

Другой группой исследователей [4, см. так же 6] выдвигается точка зрения, что «задача оптимизации материальных потоков на уровне государства в условиях межгосударственной конфронтации с использованием невоенных методов силового давления решается за два последовательных этапа: на первом этапе происходит построение модели, позволяющей описать динамику производственных и транспортно-логистических цепочек относительно изменения базовых показателей социально-экономического развития, на втором этапе происходит оценка максимально допустимых расходов на транспортно-логистическое обеспечение относительно социально-экономических возможностей государства».

Часть экспертов склонны видеть «в сложившейся ситуации потенциал роста и стимулы для переориентации на восточных потребителей для российских экспортеров энергоносителей» [11].

Н. С. Славецкая и Л. А. Миэринь [9] считают, что «происходящие процессы заставляют Россию изменить как структуру экономики, так и структуру внешнеэкономических контрагентов», а также отмечают, что «страны-участницы ОПЕК+, как основные игроки нефтяного рынка, заинтересованы в снижении глобальных рисков и нацелены на пересмотр соглашений для решения возникших проблем, что и произойдет в ближайшей перспективе».

В своем исследовании А. И. Громов [2] отметил, что «возможности переориентации поставок российской нефти и нефтепродуктов на другие экспортные направления, в первую очередь в страны Азии, определяются наличием соответствующих рыночных ниш и существующими возможностями транспортной инфраструктуры (нефтепроводные мощности, провозная способность железных дорог, нефтеналивная мощность портовой инфраструктуры)».

По мнению главы ПАО «Роснефть» Игоря Сечина, в настоящее время политика полностью уничтожила экономику, достигшее кульминации санкционное давление на Россию уже вылилось в диверсионную деятельность. Игорь Сечин полагает, что никакого единого энергетического рынка и никаких правил больше нет<sup>1</sup>.

Изучив научные материалы по теме статьи (например, [3; 5]), автор выявил необходимость оценки потенциала диверсификации традиционных рынков сбыта российской нефти и путей трансформации грузопотоков в дружественные страны.

<sup>1</sup> Игорь Сечин: «Цивилизационные алгоритмы привели к развитию иных центров влияния» [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/2022/10/27/igor-sechin-tsvivilizatsionnyye-algoritmy-priveli-k-razvitiyu-inykh-tsentrov-vliyaniya/> (дата обращения: 11.11.2022).

## Потенциал восточного направления экспорта

Повышенный спрос российских компаний на поставки нефти в восточном направлении привел к ускоренной реализации проекта «Восточная Сибирь — Тихий Океан» (далее — ВСТО) [8]. В 2019 г. ПАО «Транснефть» вывела данную нефтепроводную систему на максимальную мощность. Общая пропускная способность системы ВСТО составляет 80 млн т. С учетом качественных характеристик сорт нефти ВСТО востребован как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Для подключения к системе ВСТО и обеспечения трубопроводных поставок нефти на нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ) Дальнего Востока «Транснефть» построила нефтепроводы-отводы до Хабаровского НПЗ мощностью 6 млн т в год и Комсомольского НПЗ мощностью 8 млн т в год. Трубопроводные поставки нефти на российские дальневосточные НПЗ в 2021 г. составили 11,3 млн т, в том числе 4,6 млн т на Хабаровский НПЗ и 6,7 млн т на Комсомольский НПЗ. Экспортные поставки нефти в 2021 г. по системе ВСТО составили 65,1 млн т, при этом через порт Козьмино отгружено на экспорт 35,1 млн т, а прямые трубопроводные поставки по отводу «Сковородино-Мохэ» в Китай составили 30,0 млн т. Таким образом, по итогам 2021 г. прокачка нефти по системе ВСТО составила 76,4 млн т (рис. 1), а загрузка трубопровода составила 96%.

Согласно прогнозу автора, по итогам 2022 г. объемы поставок нефти по системе ВСТО могут быть распределены следующим образом:

- Сковородино-Мохэ — 30 млн т;
- порт Козьмино — 39 млн т;
- Комсомольский и Хабаровский НПЗ — 11 млн т.

То есть пропускная способность трубопровода в объеме 80 млн т используется в 2022 г. на 100%, резерв роста поставок отсутствует.

В рамках поставленных задач по диверсификации поставок нефтеналивных грузов на Восток требуется расширение трубопроводных мощностей ВСТО, а также оптимизационные мероприятия по увеличению производительности перекачки. До запуска трубопровода «Сковородино-Козьмино» перевозка нефти по этому участку производилась железнодорожным транспортом. В этой связи в качестве рекомендаций автором предлагается обеспечить перевозку дополнительных объемов нефти железнодорожным транспортом до Козьмино и расширить мощность инфраструктуры порта. При этом необходимый объем расширения может быть выявлен на основании предварительных заявок стран-импортеров и в ходе работы по заключению межправительственных соглашений с дружественными странами.

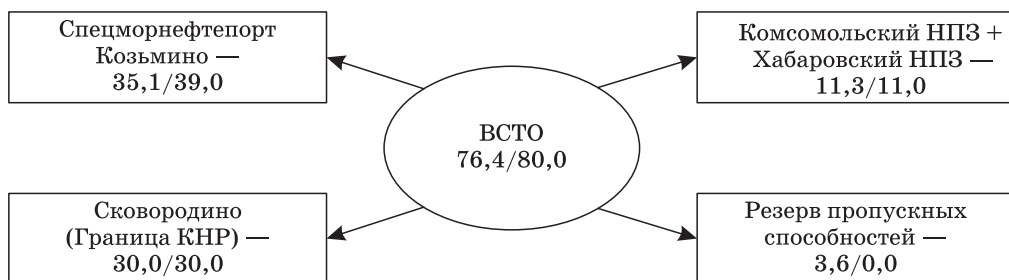


Рис. 1. Схема грузопотоков нефти по трубопроводу ВСТО по данным за факт 2021 г. / прогноз на 2022 г., млн т

Fig. 1. Scheme of oil cargo flows through the ESPO pipeline according to the data for 2021 / forecast for 2022, million tons

Источник: НААНС-МЕДИА, составлено автором.

Объем импорта российской нефти Китаем по итогам 2021 г. занял долю 16%, то есть потенциал наращивания поставок нефти из России, безусловно, имеется. Однако Китай, как и любая другая страна, для целей энергобезопасности прилагает усилия к диверсификации импорта. И это обстоятельство следует иметь в виду.

### Оценка резерва пропускных возможностей российских морских терминалов по нефти

По оценке автора, в целом резерв пропускных возможностей российских морских терминалов по перевалке нефти составляет 59,9 млн т. Как показано ниже, основной профицит пропускных возможностей морских терминалов сосредоточен в портах Приморск, Усть-Луга, Новороссийск, Мурманск, традиционно ориентированных на европейский рынок.

<i>Терминал</i> . . . . .	<i>Резерв, млн т в год</i>
Восточный . . . . .	0,0
Пригородное . . . . .	1,0
Сабетта . . . . .	1,2
Мурманск (Умба) . . . . .	1,8
Махачкала . . . . .	3,2
Калининград . . . . .	3,5
Мурманск (Кола) . . . . .	5,9
Варандей . . . . .	6,0
Приморск . . . . .	6,3
Усть-Луга . . . . .	6,6
Новороссийск . . . . .	6,7
Де-Кастри . . . . .	8,5
КТК-Р—Ю.Озереевка . . . . .	9,2

Источник: Издание НААНС-МЕДИА «Транспорт нефтеналивных грузов» от 25.12.2022, составлено автором.

При этом наиболее востребованными для увеличения объемов экспорта в восточном направлении с развитой инфраструктурой являются порты дальневосточного региона: Козьмино, Пригородное и Де-Кастри. Порт Де-Кастри обеспечивал перевалку компании EXXON NEFTEGAS LTD, которая обнулила отгрузки в июле-сентябре 2022 г. в связи с выходом этой компании из проекта.

Кроме того, востребованы могут быть направления отгрузки с использованием железнодорожного транспорта, в частности, в начале 2000-х годов осуществлялась поставка нефти в Китай с пункта налива на Ангарской НХК со станции Суховская до станции Наушки, далее — транзитом через Монголию. Если ранее железнодорожный тариф был значительно выше трубопроводного, то в текущей геополитической ситуации для обеспечения конкурентоспособности маршрута транспортные тарифы должны быть сопоставимы с трубопроводными. При этом ранее имелись ограничения пропускной способности Восточно-Сибирской железной дороги, и потребуются дополнительный парк цистерн.

### Масштаб переориентации грузопотоков

Порты, традиционно ориентированные на отгрузку нефти в направлении европейских стран, сосредоточены в Черноморском, Балтийском и Арктическом бассейнах. Если совокупная отгрузка нефти через порты Новороссийск, Приморск, Усть-Луга, Калининград, Варандей, Мурманск, Сабетта за 11 месяцев 2021 г. составила 2,1 млн

баррелей в сутки (как в направлении Европы, так и стран АТР), то за 11 месяцев 2022 г. отгрузка нефти возросла до 2,7 млн баррелей в сутки (или на 25% относительно уровня прошлого года) за счет значительного роста спроса на российские сорта нефти Юралс, Арко, Варандей, Новопортовая легкая (табл. 1).

Таблица 1

**Статистика грузооборота при экспорте нефти сортов Юралс, Арко, Новопортовая легкая за 11 месяцев 2021 и 2022 гг., традиционно направляемых из России на европейский рынок (до эмбарго), в тыс. т и млн баррелей в сутки**

Table 1. Cargo turnover statistics for the export of Urals, Arko, Novoportovaya light oil grades for 11 months of 2021 and 2022, traditionally sent from Russia to the European market (before the embargo), in thousand tons and million barrels per day

Порт	11 месяцев 2021 г.	11 месяцев 2022 г.	Прирост в 2022 г. в % к 2021 г.
Новороссийск	18 044	25 788	43
Приморск	33 158	39 261	18
Усть-Луга	20 579	29 139	42
Варандей	4204	5377	28
Калининград (Светлый)	406	585	44
Мурманск	14 341	15 024	5
Сабетта	6627	6200	-6
<b>Итого, в тыс. т</b>	<b>97 358</b>	<b>121 374</b>	<b>25</b>
<b>Итого, в млн барр. в сутки</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>	<b>25</b>

Источник: НААНС-МЕДИА, составлено автором.

Поставки нефтеналивных грузов морским транспортом тем хороши, что могут быть осуществлены в любой порт мира. Конечно, возникает вопрос оптимизации логистики с целью сокращения стоимости фрахта, но здесь вступает в силу вопрос ценовых договоренностей. В любом случае анонсированные дисконты на российскую нефть могут быть компенсированы более дорогим фрахтом. Кроме того, увеличение транспортного плеча потребует расширения парка танкеров, находящихся в собственности российских компаний.

Без скорейшей диверсификации логистики поставок с Запада на Восток не только из портов Арктики, но и из Балтийского и Черноморского бассейна, не удастся снизить зависимость от решений ЕС по установлению потолка цен.

### Трансформация рынков сбыта: миф или реалии?

В подготовленной автором монографии [7] рекомендуется активизировать на государственном уровне расширение существующих трубопроводных и перевалочных мощностей для диверсификации поставок нефти, газа, СПГ в дружественные страны Азиатско-Тихоокеанского региона и Южной Азии, включая Индию и Китай. Диверсификация подразумевает прежде всего увеличение доли на рынке крупнейших импортеров — а это Китай, Индия, Япония и другие страны. При этом стоит важная задача — не допустить дисбаланса грузопотоков.

И здесь без сотрудничества со странами ОПЕК+ не обойтись. Помимо достигнутых грандиозных успехов в части урегулирования баланса мировых поставок нефти, наступил важный момент расширить сотрудничество в части совместных



усилий по распределению мировых грузопотоков нефтеналивных грузов с тем, чтобы не допустить эскалацию энергокризиса в мире. По мнению автора, жители ЕС не должны оказаться жертвами санкционного давления на Россию, в результате которого формируется дефицит топлива в странах Европы.

Россия является самым крупным поставщиком нефти в Европу. В 2021 г. объем поставок нефти из России в Европу составил 138,7 млн т:

<b>Поставки нефти</b>	
<b>Страна</b>	<b>в Европу, млн т</b>
Россия	138,7
Африка	110,4
Страны бывшего СССР	67,0
США	51,4
Ирак	47,5
Саудовская Аравия	28,5
Южная и Центральная Америка	11,2
Мексика	7,6
Канада	4,1
Прочие Ближний Восток	1,0
ОАЭ	0,1
Прочие АТР	0,1

Источник: НААНС-МЕДИА, составлено автором.

При этом основным поставщиком нефти для крупнейших стран-импортеров (Китай, Индии и Японии) является Саудовская Аравия. Россия занимает третье место после Саудовской Аравии и Ирака (табл. 2).

На момент написания статьи российские компании уже провели превентивную работу по изменению направлений реализации нефти в страны АТР. Однако полная трансформация мировых грузопотоков невозможна без тесного взаимодействия на государственном уровне со странами — участниками мирового рынка нефти. В этой связи, по мнению автора, Россия могла бы выстроить диалог, не нарушая режима санкций, с дружественными странами, с тем чтобы фактически занять долю стран ОПЕК на рынке АТР, в то время как страны ОПЕК возместят поставки

Таблица 2

**Поставки нефти в Китай, Индию и Японию в 2021 г., млн т**

Table 2. Oil supplies to China, India and Japan in 2021, million tons

Страна-импортер	Саудовская Аравия	Ирак	Россия	Кувейт	ОАЭ	Южная и Центральная Америка	Африка	Прочие Ближний Восток	США	Канада	Прочие АТР	Европа	Страны бывшего СССР
Япония	48,7	0,4	4,4	10,5	41,6	2,5	0,7	10,8	0,9	–	1,2	0,2	0,1
Индия	34,3	52,0	4,5	13,6	23,0	18,4	30,7	7,4	20,5	0,6	3,9	3,6	1,2
Китай	87,6	54,1	79,6	30,2	31,9	58,0	67,3	53,9	11,5	3,9	22,2	21,2	4,6

Источник: НААНС-МЕДИА, составлено автором.

выпавших российских ресурсов в страны Евросоюза. При этом задача ЕС по получению дешевой российской нефти не будет выполнена, так как все поставки в Европу будут реализовываться по мировым ценам.

С учетом общего объема поставок нефти в Европу в 2021 г. в объеме 468 млн т, перераспределение грузопотоков может подразумевать сокращение экспорта нефти морским транспортом в направлении стран Европы на 94 млн т в год при соответствующем перераспределении отгрузок в страны АТР. При этом выпадающие ресурсы из Российской Федерации могут быть перенаправлены в Европу по мировым ценам из стран ОПЕК и США (рис. 2).

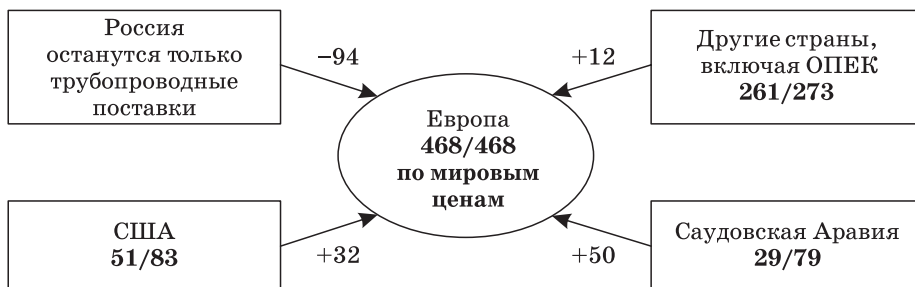


Рис. 2. Схема диверсификации мировых грузопотоков нефти в Европу, млн т  
 Fig. 2. Scheme of diversification of world oil cargo flows to Europe, million tons

Источник: составлено автором.

### Реальные изменения грузопотоков российской нефти после ввода в действие эмбарго

Следует отметить продуктивную работу российских компаний по диверсификации направлений экспорта нефтеналивных грузов до начала ввода в действие санкционного пакета и после введения эмбарго с 5 декабря 2022 г. Так, в декабре 2022 г. в порту Приморск, традиционно ориентированном на поставки нефти в Европу (рис. 3), доля поставок нефти в Индию возросла до 64%, при этом еще в ноябре 2022 г. она составляла 50%. Доля поставок нефти в Египет возросла с 19% в но-

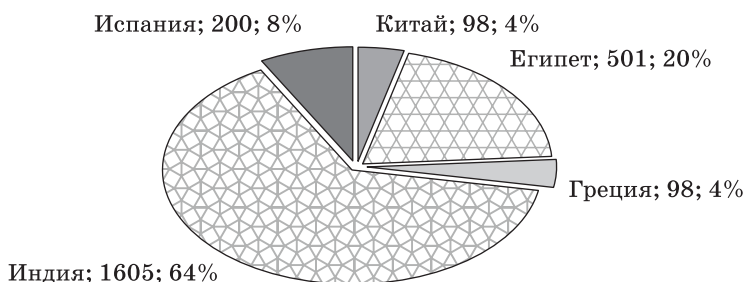


Рис. 3. Распределение отгрузок из порта Приморск по странам назначения в декабре 2022 г., в тыс. т и в %

Fig. 3. Distribution of shipments from the port of Primorsk by countries of destination in December 2022, in thousand tons and in percent

Источник: статистика НААНС-МЕДИА, составлено автором.

ябре до 20% в декабре 2022 г. Одна танкерная партия в декабре 2022 г. была направлена в Китай. На недружественные страны Евросоюза пришлось 12% отгрузок из порта Приморск в декабре 2022 г. Причем партия в Грецию была направлена до 5 декабря — даты ввода в действие эмбарго. А две танкерные партии ушли уже в период действия эмбарго в порт Сеута — небольшой эксклав Испании на марокканском побережье, при этом Марокко входит в перечень дружественных стран.

В порту Усть-Луга, традиционно ориентированном на поставки нефти в Европу, доля поставок в дружественные страны составила в декабре 86%, а основным импортером стала Индия (рис. 4).

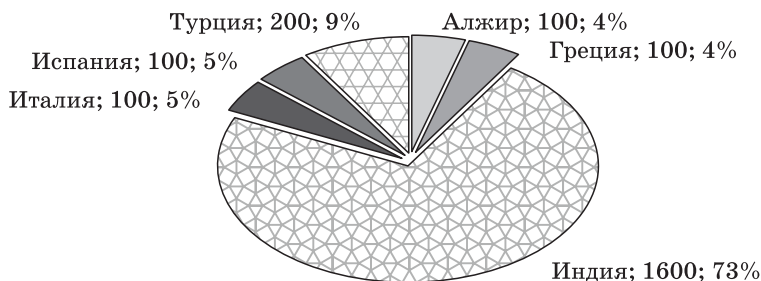


Рис. 4. Распределение отгрузок из порта Усть-Луга по странам назначения в декабре 2022 г., в тыс. т и в %

Fig. 4. Distribution of shipments from the port of Ust Luga by countries of destination in December 2022, in thousand tons and in percent

Источник: статистика НААНС-МЕДИА, составлено автором.

Таким образом, российские компании сумели противостоять санкционному давлению, российская нефть оказалась востребованной на рынках дружественных стран, а ключевым импортером российской нефти Юралс стала Индия. Получая премиальную малосернистую нефть по трубопроводной системе из России и из дальневосточных российских портов, Китай менее заинтересован в дополнительных объемах сырья сорта Юралс. Следует отметить, что если традиционно главным распределительным хабом российской нефти сорта Юралс были Нидерланды, то после ввода эмбарго на российскую нефть потенциалом распределительных хабов уже располагают такие дружественные страны, как Индия, Турция, Египет, Алжир.

## Заключение

Анализ структуры мировых грузопотоков нефти, а также пропускных способностей российских экспортных терминалов и трубопроводов позволил автору представить предложения по изменению рынков сбыта российских энергоресурсов с учетом санкционного давления и сформировать вывод о необходимости превентивной трансформации рынков сбыта российских энергоресурсов с учетом санкционного давления на Россию, суть которого состоит в том, чтобы расширить сотрудничество со странами ОПЕК+ в части реализации совместных усилий по переориентации евразийских грузопотоков нефтеналивных грузов с тем, чтобы не допустить эскалацию мирового энергокризиса.

В декабре 2022 г. российские компании уже сумели договориться с дружественными странами по вопросам переориентации потоков, и для этих стран-импортеров —

это «окно» возможностей: они могут стать новыми распределительными хабами российской нефти. Так, сокращение грузопотоков нефтеналивных грузов из России в страны Евросоюза может быть компенсировано странами ОПЕК, соответственно, выпадающие из-за санкций российские грузопотоки могут быть направлены в страны АТР. Указанный вывод является важным для исключения необоснованных потерь в период действия режима антироссийских санкций, исключения конфронтации и конкуренции с дружественными странами на рынке АТР, формирования плана согласованных действий для целей координации изменения евразийских грузопотоков с увеличением сегмента присутствия России на рынке стран АТР с одновременным ростом поставок странами ОПЕК выпавших российских ресурсов в страны Евросоюза с реализацией по мировым ценам.

Единственным слабым звеном в ситуации с глобальным перераспределением грузопотоков российской нефти является то, что на момент написания статьи как бюджет России, так и контракты российских нефтяных компаний в основном были ориентированы на котировки зарубежных ценовых агентств. В этой связи автором рекомендуется на законодательном уровне внести запрет на использование котировок зарубежных ценовых агентств и применять договорные дифференциалы к биржевым индексам Московской биржи MOEX на нефть эталонного сорта Brent.

По мнению автора статьи, сохранение, а также увеличение потенциала поставок российской нефти на экспорт возможно за счет:

- 1) расширения трубопроводных мощностей ВСТО, а также проведения оптимизационных мероприятий по увеличению производительности перекачки;
- 2) возобновления отгрузок нефти из порта Де-Кастри (за 11 месяцев 2022 г. отгружено 4,4 млн т при пропускной способности 12,0 млн т);
- 3) увеличения объема поставок нефти из порта Пригородное (вероятный потенциал 1 млн т в год);
- 4) обеспечения перевозки дополнительных объемов нефти железнодорожным транспортом до Козьмино и расширения мощности инфраструктуры порта, при этом объем расширения может быть выявлен на основании предварительных заявок стран-импортеров и в ходе работы по заключению межправительственных соглашений с дружественными странами;
- 5) загрузки нефтью дальневосточных морских терминалов, в настоящее время осуществляющих перевалку нефтепродуктов:
  - ◆ ООО «РН-Морской терминал Находка» (потенциал 2,2 млн т в год);
  - ◆ ООО «Трансбункер-Ванино» (потенциал 2,0 млн т в год);
  - ◆ ООО «Восточный нефтехимический терминал» (потенциал 0,5 млн т в год);
- 6) расширения российского танкерного флота;
- 7) диверсификации логистики поставок из портов Арктики, Балтийского и Черноморского бассейна из Европы в страны АТР, при этом трансформацию мировых грузопотоков осуществлять при взаимодействии на государственном уровне со странами-ОПЕК+ и дружественными странами-импортерами.

## Литература

1. Боровский Ю. В. Советский и российский ТЭК как объекты западных санкций: политическое соперничество или экономическая конкуренция? // Вестник МГИМО-Университета. 2019. № 3 (66). С. 42–60. DOI: 10.24833/2071-8160-2019-3-66-42-60.
2. Громов А. И. Новые вызовы и возможности для России на мировом нефтяном рынке // Научные труды ВЭО России. 2022. Т. 235, № 3. С. 158–171. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-158-171.
3. Гумарова И. Н. Приоритеты энергетической дипломатии России : дис. ... канд. полит. наук. СПб., 2008.

4. Динамическая модель транспортно-логистической цепочки в условиях межгосударственной конфронтации / А. Жуков, И. Карцан, А. Г. Харламов, А. И. Башкатов и др. // Современные инновации, системы и технологии — Modern Innovations, Systems and Technologies. 2021. Т. 1, № 4. С. 16–23. DOI: 10.47813/2782-2818-2021-1-4-16-23.
5. *Игнатьев В. С.* Стратегические интересы России на мировых рынках нефти и газа : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Гос. ун-т упр. М., 2003.
6. Методологический подход к управлению логистикой в условиях межгосударственной конфронтации / И. Карцан, А. Жуков, А. Башкатов, А. Харламов др. // Современные инновации, системы и технологии — Modern Innovations, Systems and Technologies. 2021. Т. 1, № 4. С. 31–39. DOI: 10.47813/2782-2818-2021-1-4-31-39.
7. *Сафонова Т. Ю.* Исследование эндогенных и экзогенных факторов влияния на результаты прогнозирования в нефтегазовой отрасли на фоне трансформации структуры мирового топливно-энергетического баланса : монография. М. : Первое экономическое издательство, 2022. 344 с. DOI: 10.18334/9785912924224.
8. *Сафонова Т. Ю.* Прогноз изменения грузопотоков малосернистой нефти в России // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 9. С. 2255–2276. DOI: 10.18334/err.11.9.113558.
9. *Славецкая Н. С., Миэринь Л. А.* Ценовой потолок как метод санкционного давления на российский нефтяной экспорт // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5 (137). С. 21–27.
10. *Соболев В. А.* Выход из нефтегазового кризиса на примере нефтяного эмбарго 1973 года // Информатика. Экономика. Управление. 2022. Т. 1, № 2. С. 0201–0207. DOI: 10.47813/2782-5280-2022-1-2-0201-0207.
11. Усиление санкционного давления на российский сегмент рынка энергоресурсов. Актуальные интервью / М. Р. Салихов, И. В. Юшков, С. П. Митрахович // Геоэкономика энергетики. 2022. № 2 (18). С. 6–33. DOI: 10.48137/26870703\_2022\_18\_2\_6.

#### Об авторе:

**Сафонова Тамара Юрьевна**, генеральный директор ООО «Независимое аналитическое агентство нефтегазового сектора» (ООО «НААНС-МЕДИА»), доцент факультета маркетинга и международного сотрудничества Института управления и регионального развития РАНХиГС при Президенте РФ (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; safonovaty@yandex.ru

#### References

1. Borovsky Yu. V. Soviet and Russian fuel and energy complex as objects of Western sanctions: political rivalry or economic competition? // Bulletin of MGIMO University [Vestnik MGIMO-Universiteta]. 2019. N 3 (66). P. 42–60. DOI: 10.24833/2071-8160-2019-3-66-42-60 (in Rus).
2. Gromov A. I. New challenges and opportunities for Russia in the world oil market // Scientific works of the VEO of Russia [Nauchnye trudy VEO Rossii]. 2022. Vol. 235. N 3. P. 158–171. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-235-3-158-171 (in Rus).
3. Gumarova I. N. Priorities of Russia's energy diplomacy: PhD dissertation. SPb., 2008 (in Rus).
4. Dynamic model of transport and logistics of the chain in the context of interstate confrontation / A. Zhukov, I. Kartsan, A. G. Kharlamov, A. I. Bashkatov at al // Modern Innovations, Systems and Technologies [Sovremennye innovatsii, sistemy i tekhnologii]. 2021. Vol. 1, N 4. P. 16–23. DOI: 10.47813/2782-2818-2021-1-4-16-23 (in Rus).
5. Ignatiev V. S. Strategic interests of Russia in the world oil and gas markets : Dissertation abstract. M., 2003 (in Rus).
6. Methodological approach to logistics management in the context of interstate confrontation / I. Kartsan, A. Zhukov, A. Bashkatov, A. Kharlamov at al // Modern Innovations, Systems and Technologies [Sovremennye innovatsii, sistemy i tekhnologii]. 2021. Vol. 1, N 4. P. 31–39. DOI: 10.47813/2782-2818-2021-1-4-31-39 (in Rus).
7. Safonova T. Yu. Study of endogenous and exogenous factors of influence on the results of forecasting in the oil and gas industry against the background of the transformation of the structure of the world fuel and energy balance: monograph. M. : First economic publishing house, 2022. 344 p. DOI: 10.18334/ 9785912924224 (in Rus).

8. Safonova T. Yu. Forecast of changes in cargo flows of low-sulfur oil in Russia // Economics, entrepreneurship and law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2021. Vol. 11. N 9. P. 2255–2276. DOI: 10.18334/epp.11.9.113558 (in Rus).
9. Slavetskaya N. S., Mierin L. A. Price ceiling as a method of sanction pressure on Russian oil exports // Bulletin of St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2022. N 5 (137). P. 21–27 (in Rus).
10. Sobolev V. A. Way out of the oil and gas crisis on the example of the 1973 oil embargo // Informatics. Economics. Management [Informatika. Ekonomika. Upravlenie]. 2022. Vol. 1. N 2. P. 0201–0207. DOI: 10.47813/2782-5280-2022-1-2- 0201-0207 (in Rus).
11. Increased sanctions pressure on the Russian segment of the energy market. Actual interviews / M. R. Salikhov, I. V. Yushkov, S. P. Mitrakhovich // Geoeconomics of Energetics [Geoekonomika energetiki]. 2022. N 2 (18). P. 6–33. DOI: 10.48137/26870703\_2022\_18\_2\_6 (in Rus).

**About the author:**

**Tamara Yu. Safonova**, General Manager of LLC “Independent Analytical Agency of the Oil and Gas Sector” (NAANS-MEDIA LLC), Associate Professor of the Faculty of Marketing and International Cooperation of Institute of Management and Regional Development of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation), PhD in Economics; safonovaty@yandex.ru

# Вопросы формирования кластеров Восточной Германии

*Ермакова Н. А. \*, Каримова Л. А.*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация, \*nyermakova@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена современной инновационной политике Германии. Правительство Германии рассматривает стимулирование развития кластерных структур необходимым условием достижения высокотехнологичного развития страны, поэтому кластерная политика является составляющей инновационной политики Германии. В статье рассмотрена концепция трехуровневой организации кластеров, дана количественная оценка величины региональной асимметрии по инвестициям в инновации. Исходя из классификации кластеров М. Портера, с использованием методологии анализа кластерных секторов Европейской кластерной обсерватории, авторской методики содержательной типологизации кластеров Л. С. Маркова и модели организационного развития, предложенной Д. Л. Напольских, была проведена идентификация кластеров Восточной Германии, выявлены кластеры, наиболее значимые для экономического развития Восточных земель. Представлена их краткая характеристика и определена степень зрелости. Проведено сопоставление результатов проведенного авторами статьи исследования и доклада европейских экспертов S. Franco, J. Wilson, касающихся кластеров Саксонии. В статью включены авторские карты, иллюстрирующие результаты исследования.

**Ключевые слова:** Германия, инновационное развитие, кластерная политика Германии, кластеры Восточной Германии, структурно слабые регионы

**Для цитирования:** *Ермакова Н. А., Каримова Л. А.* Вопросы формирования кластеров Восточной Германии // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 63–77.

## Issues of Cluster Formation in East Germany

*Natalia A. Ermakova\*, Lera A. Karimova*

Saint-Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation, \*nyermakova@yandex.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to modern innovation policy in Germany. The German government considers stimulation of cluster structures as a necessary condition for achieving high-tech development of the country, so the cluster policy is a component of German innovation policy. The article considers the concept of three-level organization of clusters, quantifies the value of regional asymmetry in investment in innovation. Based on the classification of clusters by M. Porter, using the methodology of the analysis of cluster sectors of the European Cluster Observatory, the author's method of the substantive typologization of clusters by L. Markov and the model of organizational development proposed by D. Napolskikh, the identification of East German clusters was conducted, the clusters most significant for economic development of the East German states were identified. Their brief characteristics were presented and the degree of maturity was determined. The results of the research conducted by the authors of the article and the report of European experts Franco, S., Wilson, J., concerning Saxony's clusters were compared, and recommendations on conducting cluster policy in structurally weak regions were given. The author's maps illustrating the results of the study are included in the article.

**Keywords:** Germany, innovation development, German cluster policy, East German clusters, structurally weak regions

## **Введение**

Концепция кластеров в конце XX — начале XXI в. приобрела большую популярность и стала широко использоваться на практике. Механизм положительного влияния кластеров на экономическое и инновационное развитие регионов раскрыт в многочисленных статьях российских и зарубежных ученых [10; 23]. Кластерная политика Германии начала формироваться в середине 1990-х гг. и успешно проводится на национальном уровне и уровне федеральных земель по настоящее время. В статье И. В. Васильевой и Т. Н. Васильевой рассматриваются история формирования и основные положения современной кластерной политики Германии [2], а в статье немецких ученых М. Rothgang и др. анализируются результаты этой политики [22].

Восточная Германия находится в центре внимания правительства ФРГ в связи с тем, что до настоящего времени в стране не устранена экономическая асимметрия, поэтому поощряется развитие кластеров в восточных землях и приветствуется создание межрегиональных кластеров, более сильных, чем внутриземельные, за счет использования общих ресурсов. Традиционно оказывается помощь в формировании кластеров и управлении ими, реализуются национальные кластерные программы, позволяющие раскрыть потенциальные преимущества восточных земель. Российские авторы проявляют интерес к роли кластеров в развитии Восточной Германии. Этой теме посвящены, например, работы Е. В. Романовой [8; 9]. Эмпирические исследования доказали, что формирование сильных кластеров в отстающих (структурно слабых) регионах будет способствовать структурным преобразованиям экономики, формированию инновационной экономики и одновременно решению социально-экологических проблем в рамках достижения двойного перехода.

Опыт Германии, особенно в развитии инновационных кластеров, анализируется отечественными учеными с целью выработки рекомендаций, полезных для российской экономики (например, статьи В. Б. Белова [1], Ю. П. Лукашина и Л. И. Рахлиной [5]). Все вышесказанное определяет актуальность исследования.

## **Методы исследования**

В ходе исследования был проанализирован ряд кластеров Восточной Германии на основе данных федеральной информационной системы Clusterplattform Deutschland, а также статистических порталов Statistikportal Deutschland и Statista. Исходя из классификации кластеров М. Портера, с использованием методологии анализа кластерных секторов Европейской кластерной обсерватории, методики содержательной типологизации кластеров Л. С. Маркова и модели организационного развития, предложенной Д. Л. Напольских, была проведена идентификация кластеров Восточной Германии [6; 7]. Были установлены и выделены значимые для восточногерманских федеральных земель кластерные группы.

## **Результаты и обсуждение**

По данным Европейской панорамы кластеров в настоящее время на долю Германии приходится менее 11% от общего количества кластеров, работающих на территории ЕС, причем более половины из них (54%) — небольшие структуры, включающие



до 100 участников [17]. На территории Восточной Германии созданы кластеры, относящиеся к различным сферам деятельности. Наибольшее количество кластеров сформировано в Саксонии — 15 ед. [14].

Существуют различные определения кластеров. На сайте Европейской комиссии говорится, что кластер — это группа фирм, связанных экономических субъектов и учреждений, расположенных рядом друг с другом и обладающих достаточным масштабом для развития в определенной сфере [12]. В статье кластеры рассматриваются в рамках трехуровневой иерархичной системы, действующей в рамках Европейского союза (рис. 1). Первый уровень в этой иерархической системе — это региональный уровень, в рамках которого существует пространственно-промышленный или региональный кластер.

Поскольку кластеры представляют географическую концентрацию взаимосвязанных фирм и институтов на определенной территории, местные акторы и связи между ними играют важную роль в развитии кластера. Региональный кластер может повысить свою эффективность за счет более тесного взаимодействия акторов, стимулируемого доверием и правовыми нормами, что, в свою очередь, приведет к развитию инновационной деятельности фирм. Таким образом, при укреплении сотрудничества между фирмами регионального кластера происходит его преобразование в региональную инновационную сеть (второй уровень). Наивысшим уровнем кластерной организации является региональная инновационная система, где существует тесное сотрудничество между компаниями и институциональными организациями, порождающее синергетический эффект и способствующее региональному росту и развитию [22].

Правительство Германии рассматривает стимулирование развития кластерных структур необходимым условием достижения высокотехнологичного развития страны, поэтому кластерная политика является составляющей инновационной полити-



Рис. 1. Концепция трехуровневой организации кластеров  
 Fig. 1. The concept of three-level cluster organization

Источник: составлено авторами на основе данных [22].

ки Германии. Развитие инновационных кластеров происходит при поддержке двух министерств: Федерального министерства экономики и защиты климата и Федерального министерства образования и исследований.

Германия занимает одно из ведущих мест в мире по созданию инновационных продуктов, на ее долю приходится около 9% от общего объема расходов на научные исследования и разработки в странах — членах ОЭСР за 2020 г., причем государственные и частные расходы значительно превышают средний показатель по ОЭСР. В 2019 г. был выделен рекордный объем государственных средств на научно-исследовательскую деятельность — 132 млн евро (3,17% от ВВП страны), что на 3% больше, чем в предыдущем году, и эквивалентно 40% росту по сравнению с 2000 г. [21]. Германия также входит во вторую группу сильных инноваторов в рейтинге Инновационного Союза 2020 г. Европейской комиссии. Инновационные показатели Германии значительно превышают средние показатели по Европейскому союзу (7-е место из 39) и в 2020 г. были на 30,3% выше, чем в среднем по ЕС-27 [21]. Несмотря на внушительные инвестиции в инновационную деятельность, начинающие инновационные предприятия в Германии испытывают недостаток средств для развития, и их руководители вынуждены полагаться в основном на семейные накопления [4].

Постоянные инвестиции в инновации являются ключом к устойчивому экономическому росту и международной конкурентоспособности. Уровень интенсивности исследований и разработок в новых федеральных землях является одним из самых высоких в мире. Доля НИОКР в ВВП Восточной Германии в 2020 г., составляющая 2,31%, была выше, чем в среднем по ЕС-27 (2,19%) (рис. 2). Уровень расходов на научные исследования в новых федеральных землях эквивалентен национальным бюджетам на НИОКР ряда стран Центральной Европы. Соотношение государственных и частных расходов на НИОКР (60:40) показывает заинтересованность государственного сектора в создании инновационных продуктов в регионе [13].

Однако существует региональное неравенство в расходах на НИОКР западных и восточных федеральных земель. Так, на НИОКР в западных землях расходуется на 16,34% больше, чем в восточных. Коэффициент региональной асимметрии рас-

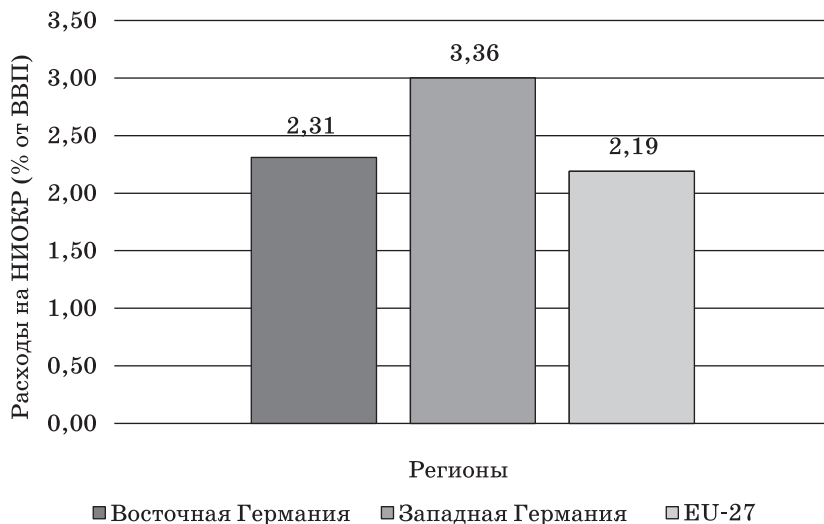


Рис. 2. Расходы на НИОКР, 2019 г. (% от ВРП макрорегионов)  
 Fig. 2. R&D expenditures, 2019 (% of the macroregions' GRP)

Источник: составлено авторами на основе данных [18].

ходов на НИОКР между старыми и новыми федеральными землями, который был рассчитан согласно методике Глушко Е. А., равен 21,3, что указывает на высокий уровень асимметрии в распределении расходов на исследования внутри страны. Так, Баден-Вюртемберг является лидером по расходам на исследования в 2019 г. — 30,27 млрд евро (5,77% от ВРП). Далее следует Бавария — 21,7 млрд (3,43% от ВРП), Северный Рейн-Вестфалия занимает третье место — 15,5 млрд евро (2,18% от ВРП) (табл. 1) [22]. Центры исследований и разработок расположены на так называемом Рейнском пути от Дуйсбурга до Бонна. В Гессене, который находится в верхней трети по расходам на экономические исследования, доминирует фармацевтическая промышленность, а в Нижней Саксонии инвестиции в основном поступают в автомобильную промышленность на востоке земли [15].

Согласованная политика реконструкции и политика восстановления и развития с участием как государственных, так и частных партнеров на национальном и международном уровнях помогла преобразовать экономический ландшафт Восточной Германии. В одних регионах были возрождены традиционные отрасли экономики, в других созданы новые. Уровень ВВП новых федеральных земель за прошедшие

Таблица 1

**Расходы на НИОКР по федеральным землям Германии, 2019 г.**

Table 1. R&amp;D expenditures for German federal lands, 2019

Земля	Расходы на НИОКР в млрд евро	ВРП в млрд евро	Доля расходов на НИОКР, в % от ВРП
Баден Вюртемберг	30,275	524,325	5,77
Бавария	21,706	632,897	3,43
Северный Рейн-Вестфалия	15,528	711,419	2,18
Нижняя Саксония	9,636	307,036	3,14
Гессен	9,131	294,477	3,10
Берлин	5,237	153,291	3,42
Саксония	3,864	128,097	3,02
Рейнланд Пфальц	3,831	145,003	2,64
Гамбург	2,699	123,270	2,19
Шлезвиг-Гольштейн	1,657	97,962	1,69
Тюрингия	1,489	63,866	2,33
Бранденбург	1,358	74,330	1,83
Бремен	1,006	33,623	2,99
Саксония Анхальт	0,99	63,545	1,56
Мекленбург-Передняя Померания	0,846	46,567	1,82
Саар	0,674	36,253	1,86
<b>Германия</b>	<b>110,025</b>	<b>3435,76</b>	<b>3,20</b>
Восточная Германия	15,441	627,658	2,46
Западная Германия	94,486	2808,303	3,36

Источник: составлено авторами на основе данных [9].

годы вырос более чем в два раза (29 723 евро на душу населения в 2019 г. по сравнению с 7278 евро в 1991 г.) [16].

Ключевым фактором трансформации экономики регионов стала развитая научно-исследовательская инфраструктура. В Восточной Германии работают 24 университета, 53 университета прикладных наук и около 200 исследовательских учреждений. Пакт о высшем образовании 2020 г., направленный на содействие получению высшего образования, привел к значительному увеличению числа выпускников университетов за 1989–2020 гг. Число учащихся в университетах увеличилось на 118% [16].

Высокая плотность исследовательских организаций и академических институтов, связанных в инновационные сети, в новых федеральных землях создает основу для развития основанной на знаниях экономики, при которой необходимо взаимодействие между наукой и промышленностью. Сократить компаниям свои расходы на научные исследования и разработки позволяет партнерство с научно-исследовательскими организациями мирового класса, а также собственная политика по управлению инновациями [11]. Эти факторы, а также целый ряд инструментов поддержки инноваций помогли Восточной Германии стать одним из самых привлекательных в мире регионов для инвестиций в будущие технологии.

Благодаря наличию федеральных структур в стране федеральные земли формируют и реализуют кластерную политику для поддержки развития эффективных кластеров. Учитываются сильные стороны регионов в технологической, экономической и инновационной сферах, а также существующие структуры и индивидуальные особенности. Отдельные региональные программы по поддержке и развитию кластеров разнообразны и могут включать, например, финансовую поддержку организаций, управляющих кластерами, и инновационных проектов или повышение квалификации управленцев и персонала, сотрудничество с общественностью [17]. Как и на национальном уровне, региональная кластерная политика ставит целью преодоление инвестиционного разрыва [3]. Федеральное правительство последовательно инвестирует средства в кластеры, сформированные на территории Восточной Германии, тем самым стимулируя развитие «новых» земель, обеспечивая их устойчивый экономический рост. Однако существуют различия в инвестировании в «старые» и «новые» земли: федеральное правительство гораздо более активно поддерживает региональные кластеры и региональные инновационные сети в восточногерманских землях с целью преодоления их экономического отставания [20]. Как следствие, восточные земли в целом менее активны в самостоятельном развитии кластеров по сравнению с западными соседями.

Национальное правительство также активно поддерживает инновационное развитие малого и среднего бизнеса (МСБ) во всех федеральных землях, поэтому в его инновационную политику включены программы по содействию в развитии МСБ и предоставлению равных возможностей малым, средним и крупным предприятиям. Так, Инновационная инициатива «Предпринимательские регионы» (Entrepreneurial Regions Innovation Initiative), «Центральная инновационная программа для МСП» (Central Innovation Programme for SMEs) и «INNO-KOM Ost» являются основными программами, имеющими важное значение для развития МСБ в Восточной Германии [15].

Идентификация кластеров Восточной Германии осуществлялась на основе анализа ряда критериев [6; 7]. Первый критерий — коэффициент локализации ( $K_{дл}$ ), характеризующий уровень развития отрасли специализации кластеров и их значимости для региона, при этом для выявления значимых кластерных секторов были взяты следующие пороговые значения:

- к кластерам первого типа, или развитым региональным кластерам, относятся кластеры с  $K_{дл}$  выше 1,25, и удельным весом в экономике региона (фокус кластерной группы) выше порогового уровня (показатели совокупной доли занятых

кластерной группы в совокупной занятости в соответствующей отрасли в целом по стране, превышающие нижний квартиль);

- к кластерам второго типа, или перспективным кластерам, относятся кластеры, для которых  $K_{д}$  — не ниже 1,25, но совокупная доля занятых кластерной группы составляет менее пороговой величины. Данные кластерные группы являются областями специализации, но еще не набрали необходимого веса в экономике региона. Они могут возникать в новых и высокопроизводительных сферах деятельности;
- к кластерам третьего типа, или социально значимым кластерам, относятся межотраслевые группировки с высоким весом в экономике региона, но недостаточной величиной  $K_{д}$  — 0,8–1,25. Данные кластеры могут выполнять инфраструктурные и поддерживающие функции относительно кластеров первых двух типов. Также был рассчитан коэффициент концентрации (CR) кластерной группы, который представляет собой удельный вес занятых в определенной кластерной группе в общем количестве занятых в соответствующей отрасли в стране в целом. Помимо этого, был рассчитан Индекс Херфиндаля — Хиршмана (ИНН), согласно которому были вычислены доли кластерных групп на рынке труда страны по значениям CR.

Кроме того, была оценена зрелость кластерных групп новых федеральных земель в соответствии с определенными критериями, которые удовлетворяются в следующем [6]:

- $K_{д} \geq 2$ ;
- федеральная земля должна входить в верхний квартиль регионов, лидирующих по размеру данного кластерного сектора (вес отрасли кластера в данной отрасли страны);
- федеральная земля должна входить в верхний квартиль регионов, лидирующих по фокусу данного кластерного сектора (вес кластера в экономике региона).

В ходе произведенных расчетов, а также последующего анализа были выделены основные кластерные группы Восточной Германии, среди которых, в основном, преобладают кластеры, специализирующиеся на разработке ИКТ, микро- и электротехники, биохимических и медицинских технологий, медицинской техники и транспортных средств (табл. 2). По результатам расчета коэффициента локализации Кл и вклада отраслей специализации кластеров в экономику региона было выявлено, что подобные кластерные группы находятся в Мекленбурге-Передней Померании, Берлине и Саксонии-Анхальт (BioCon Valley, Forschungskuratorium Textil e. V., SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau, соответственно) и относятся к развитым региональным кластерам ( $K_{д} > 1,25$ ; удельный вес в экономике региона выше порогового уровня).

BioCon Valley является кластером экономики здравоохранения в федеральной земле Мекленбург-Передняя Померания и ее лидером с одним из самых высоких показателей CR (0,072) в рассматриваемом списке и общим доходом в 95,5 млн евро за 2019 г. Кластер активно участвует в создании сетей и мониторинге биомедицинской и нанотехнологической отраслей, инициировании и поддержке проектов, интернационализации и маркетинге экономики здравоохранения от имени федеральной земли [16].

Кластером с самой большой долей занятых в секторе страны по производству материалов (ИНН — 122) и самым большим числом организаций-членов, входящих в состав кластерной группы (1236) из всего списка кластеров является Forschungskuratorium Textil e.V. с общим бюджетом в 16 млн евро в 2019 г. Ядро кластера находится в Берлине, основной специализацией кластера является исследовательская деятельность в области текстильных материалов, которая координируется Советом по исследованиям в области текстиля (Forschungskuratorium Textil e.V. — FKT). В со-

**Ранжирование кластерных групп Восточной Германии по коэффициентам**  
 Table 2. Ranking of East German cluster groups by coefficients

Федеральная земля	Кластер	Число организаций — членов кластера	ИНН	CR	Кл
Мекленбург-Передняя Померания	BioCon Valley	125	61	0,072	7,363
	BalticNet-PlasmaTec e. V.	77		0,030	0,754
Бранденбург	GeoKomm	88	5	0,023	0,785
	Curpas e. V.	62		0,005	0,155
Берлин	OpTec BB	111	122	0,015	0,319
	Forschungskuratorium Textil e. B.	1236		0,110	22,278
Саксония-Анхальт	BioEconomy Cluster	58	27	0,021	0,928
	CeChemNet	300		0,026	1,057
	SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau	126		0,039	1,596
Саксония	Netzwerk Logistik	114	95	0,012	0,171
	Smart <sup>3</sup> e. V.	149		0,027	0,599
	OES (Organic Electronics Saxony)	47		0,006	0,131
	Silicon Saxony	341		0,084	0,866
	Cool Silicon e. V.	60		0,025	0,553
	Energy Saxony	70		0,022	0,491
	Hzw e. V.	56		0,019	0,426
Тюрингия	ThEEN (Thuringer Erneubare Energien Netzwerk)	74	5	0,019	0,773
	OptoNet	105		0,006	0,171
	Medways e. V.	80		0,013	0,060

Источник: рассчитано авторами на основе данных [16].

ставе группы 17 независимых некоммерческих научно-исследовательских институтов работают вместе с предприятиями над проектами, финансируемыми Федеральным министерством экономики и защиты климата Германии в рамках программ поддержки «Совместные промышленные исследования — IGF» и «Центральная инновационная программа — ZIM» [15].

Приватизация и реструктуризация промышленности после воссоединения Германии привели к возрождению малого и среднего бизнеса. Это помогло создать класс промышленных малых и средних предприятий (МСП), которые впоследствии вошли в число европейских или мировых лидеров в ряде отраслей промышленности, таких как автомобилестроение, переработка полимеров, обработка древе-

сины и бумаги. Одним из примеров объединения таких МСП является промышленный кластер SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau. Кластер поддерживает компании, разрабатывающие взаимосвязанные системные решения (аэрокосмический, автомобильный, энергоэкономический и медицинский сектора), энергоэффективные системы и производственные технологии, а также продукцию и услуги медицинской техники. Кластерная группа оказывает содействие экономическому развитию Магдебургского региона и в рамках европейских проектов содействует инновациям и передаче технологий в федеральной земле Саксония-Анхальт [16].

Значительная часть кластеров, специализирующихся на биохимической разработке и производстве природоохранных и информационных решений, находящихся в Мекленбурге-Передней Померании, Бранденбурге, Саксонии-Анхальт, Саксонии и Тюрингии (BalticNet-PlasmaTec e.V., GeoKomm, BioEconomy Cluster, CeChemNet, Silicon Saxony, ThEEN, соответственно) (рис. 3), относятся к социально значимому типу региональных кластеров, что подразумевает их способность выполнять инфраструктурные и поддерживающие функции относительно кластеров первых двух типов.

Остальная часть кластеров представляет находящиеся в стадии роста перспективные кластерные группы. По источнику происхождения они подразделяются на две категории:

- формирующиеся кластеры наукоемких производств со сферой специализации в ИКТ, производстве микротехники и нанотехнологий, биохимии и фармацевтики, медицинского приборостроения, и производстве природоохранных энергетических технологий. Они располагаются в Берлине, Саксонии и Тюрингии;
- развивающиеся кластеры со специализацией в сфере машиностроения и производства транспортных средств, формирующиеся на постсоветской промышленной базе в Бранденбурге, Саксонии и Тюрингии.

На заключительном этапе была проведена оценка зрелости кластерных групп, приведенных в табл. 1. В результате был выделен единственный кластер, удовлетворивший критериям зрелости (SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau), что подразумевает высокий уровень развития отраслей специализации данного кластера в федеральной земле ( $K_{\text{д}} > 2$ ), а также высокий удельный вес кластера в экономике региона (вхождение в верхний квартал регионов, лидирующих по фокусу данного кластерного сектора) и значимый удельный вес отраслей специализации кластера в данных отраслях Восточной Германии (вхождение в верхний квартал регионов, лидирующих по размеру данного кластерного сектора). Результат обусловлен наличием современных производственных мощностей в промышленности Восточной Германии, высококвалифицированной рабочей силы, а также наличием реструктуризованных просоветских промышленных центров в регионе. Также стоит отметить, что основная часть кластерных групп, которые удовлетворяют двум критериям из трех, находится в Бранденбурге, Берлине и Саксонии-Анхальт. Данные кластерные группы имеют различную специализацию (ИКТ, текстильная промышленность, производство транспортных средств, химическое производство, природоохранные технологии) (рис. 3). Больше половины рассмотренных кластеров удовлетворили одному критерию из трех, т.е. данные кластерные группы являются незрелыми, находящимися в фазе развития кластерами с небольшим удельным весом в экономической структуре Восточной Германии, а также невысоким удельным весом отраслей их специализации в данных отраслях региона, из чего следует их ограниченная значимость для региона в настоящее время. Это обусловлено небольшой численностью организаций-членов кластерных групп и превалированием в их составе стартапов и МСП, а не крупных предприятий.

Согласно модели организационного развития кластеров, все рассмотренные кластерные группы, за исключением OES (Organic Electronics Saxony), являются кластерами с развитой конкурентной средой, для которых важно развитие инсти-

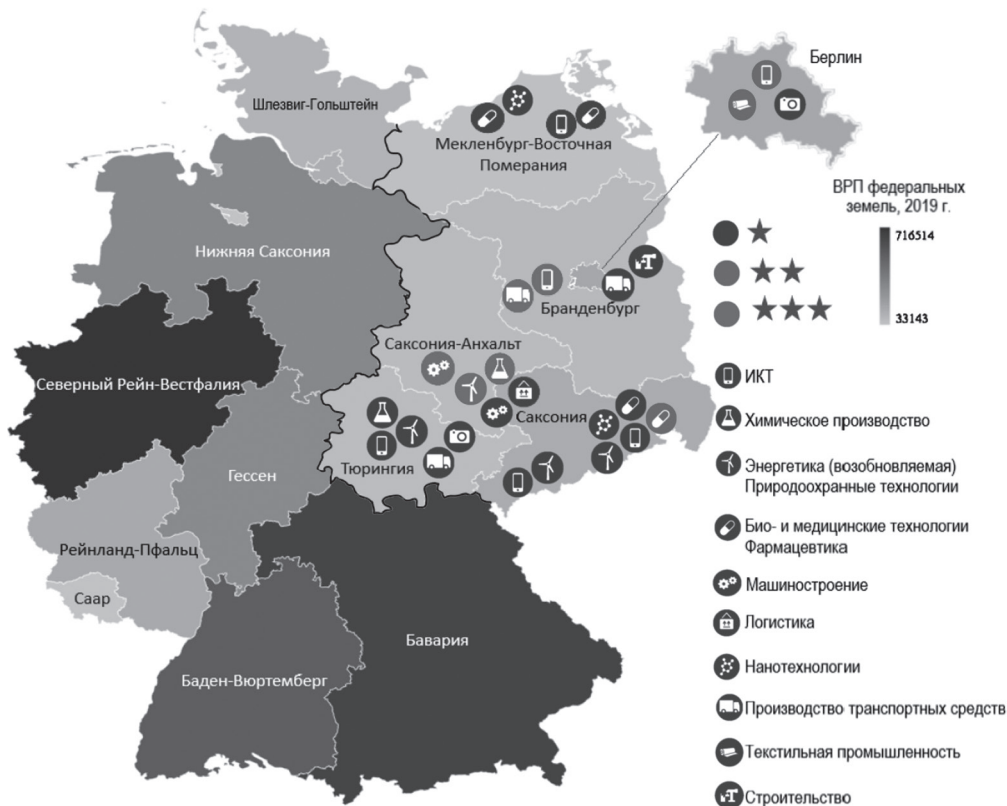


Рис. 3. Распределение кластерных групп в Восточной Германии  
 Fig. 3. Distribution of cluster groups in East Germany

Источник: составлено авторами на основе данных [6; 11; 15].

туциональной среды. Приоритетом развития для OES является расширение инновационной инфраструктуры.

В докладе Franco S., Wilson J. [18] для выявления кластеров в регионах ЕС предлагается использовать два показателя: коэффициент локализации по числу занятых и долю занятых в отрасли (секторе), при этом выявляются отрасли (секторы), значимые для региона, и регионы, значимые для отдельных отраслей (секторов), так называемые региональные узлы специализации и отраслевые узлы специализации (рассматривался Европейский союз в целом). Таким образом, значимыми для региона отраслями (секторами) признаются те, для которых  $K_{д}$  выше 1,5 и доля занятых в этой отрасли (секторе) превышает 1% от общего числа занятых в экономике региона. Регион признается отраслевым узлом специализации, если  $K_{д}$  отрасли (сектора) выше 1,5 и занятость в этой отрасли (секторе) в регионе значима для отрасли (сектора) всего Европейского союза, т. е. больше 1%. В табл. 3 представлены кластеры, выделенные на территории Восточной Германии [17]. Обратим внимание, что только часть кластеров, представленных в табл. 2, вошли в табл. 3.

В продолжении исследования с использованием этой методики и на основе определенных Европейской комиссией 14 отраслевых экосистем были выделены



**Кластеры, выявленные на территории Восточной Германии по методике, изложенной в докладе С. Франко и Д. Вилсона**

Table 3. Clusters identified on the territory of East Germany according to the methodology outlined in the report of S. Franco and D. Wilson

Регионы	Кластеры
Берлин	HealthCapital — Cluster Healthcare Industries Berlin Brandenburg
Бранденбург	Cluster Energy Technology Berlin-Brandenburg CURPAS
Мекленбург-Передняя Померания	Western Pomerania BalticNet-PlasmaTec e. V. BioCon Valley GmbH®
Саксония	Geo Competence Centre Freiberg Netzwerk Energie und Umwelt e. V. (NEU) Organic Electronics Saxony (OES) SACHSEN!TEXTIL Silicon Saxony
Тюрингия	medways e. V. SpectroNet c/o Technologie- und Innovationspark Jena GmbH Thuringian Renewable Energies Network (ThEEN)

Источник: составлено по [17].

кластеры в рамках этих экосистем в масштабе ЕС. Например, к таким кластерам Восточной Германии относятся «HealthCapital — Cluster Healthcare Industries Berlin Brandenburg» и «medways e.V.» (отраслевая экосистема E09 «Здоровье»), Organic Electronics Saxony (OES) (E07 «Электроника»), CURPAS и ITS mobility e. V. (E10 «Мобильность — Транспорт — Автомобильная промышленность»), «SACHSEN!TEXTIL» (текстильная экосистема E14) и др. [17].

Результаты проведенного исследования имеют практическое значение в контексте использования стратегии «умной специализации» для развития отстающих регионов ЕС, в качестве дополнительного аргумента в выборе направлений раскрытия предпринимательского потенциала региона<sup>1</sup>.

Результаты исследования также могут быть использованы при определении мер экономической (инновационной, кластерной) политики регионов. Отметим, что, изучив состояние кластеров и бизнес-среды в структурно слабых регионах ЕС, С. Франко и Д. Вилсон пришли к выводу, что, в основном, в таких регионах нет сильных кластеров и активных организаций, поддерживающих кластеры, а именно эти структуры обладают потенциалом для ускорения экономического развития отстающих регионов, а также способны запустить непрерывный процесс возникновения новых кластеров. В связи с этим, в докладе предлагаются меры, способствующие формированию сильных кластеров в структурно слабых регионах. Эти меры включают целевые инвестиции на поддержку кластеров, которые уже формируются в регионе на основе существующих деловых и/или научных преимуществ; выявление в регионе сильных акторов в региональных экосистемах (университеты,

<sup>1</sup> ЕСЕ/СЕСІ/2015/4, «Умная специализация» — стратегии в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. URL: [https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2015/CECI/ECE\\_CECI\\_2015\\_4\\_ru.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2015/CECI/ECE_CECI_2015_4_ru.pdf) (дата обращения: 12.12.2022).

научные организации, крупные фирмы), потенциал и организаторские возможности которых можно использовать для формирования сильных кластерных организаций, способных оказывать поддержку формирующимся кластерам; усиление и расширение существующих в регионе связей между малым и средним бизнесом, организациями работодателей, отраслевыми и торговыми организациями, благодаря кластерным организациям; использование связей между кластерами внутри региона и межрегиональных; поиск и подготовка специалистов, необходимых для работающих и формирующихся кластеров, в которых участвуют организации, поддерживающие работу кластеров, университеты и научные организации; подготовка и повышение квалификации руководителей кластеров и использование возможностей предоставляемых ЕС для развития кластеров [18]. Обратим внимание на ведущую роль организаций, поддерживающих работу кластеров (кластерных организаций), в формировании и усилении региональных и межрегиональных кластеров в структурно слабых регионах, причем именно в слабых регионах таких организаций мало. Интересен вывод, сделанный R. Hassink и M. Kiese, указавших, что структурные изменения быстрее произойдут в регионах с относительно небольшими по размерам экономиками [19].

Проведенное исследование дополняет арсенал методик, используемых для выявления конкурентных преимуществ регионов.

### **Заключение**

В ходе исследования были получены следующие результаты. Во-первых, были выделены следующие факторы, создающие предпосылки для развития кластерных групп Восточной Германии: высокая плотность инновационных сетей, исследовательских организаций и академических институтов, которые, в свою очередь, создают основу для рыночной, основанной на знаниях экономики, которая делает возможным тесное рабочее партнерство между научно-исследовательскими структурами и промышленностью. Во-вторых, в результате исследования кластерных групп Восточной Германии, было выявлено:

- в Восточной Германии в основном преобладают кластерные группы, специализирующиеся на разработке ИКТ, микро- и электротехники, биохимических и медицинских технологий, медицинской техники и транспортных средств;
- из 19 выделенных и рассмотренных восточногерманских кластерных групп, только 3 кластера относятся к развитым региональным кластерам, что подразумевает наличие узкого спектра значимых для экономики региона кластерных групп со значимым удельным весом в экономике Восточной Германии. Данные кластеры находятся в Мекленбурге-Передней Померании, Берлине и Саксонии-Анхальт (BioCon Valley, Forschungskuratorium Textil e.В., SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau, соответственно). Следующие 5 кластерных групп Мекленбурга-Передней Померании, Бранденбурга, Саксонии-Анхальт, Саксонии и Тюрингии (BalticNet-PlasmaTec e. V., GeoKomm, BioEconomy Cluster, CeChemNet, Silicon Saxony, ThEEN, соответственно) относятся к социально значимому типу, что предполагает возможность осуществления ими инфраструктурных функций относительно развитых региональных кластеров. Остальная часть выделенных кластерных групп земель Восточной Германии имеет невысокий удельный вес в экономике региона и находится на начальной стадии роста;
- федеральные земли Восточной Германии обладают кластерами разной степени зрелости, согласно оригинальной оценке зрелости кластера, которая подразумевает характеристику кластера относительно уровня развития отраслей специализации рассматриваемого кластера, его удельного веса в экономике Восточной Германии и удельного веса отраслей его специализации в данных отраслях реги-

она. Было выявлено, что земли Восточной Германии обладают только одним кластером, удовлетворившим все критерии — SMAB — Sondermaschinen- und Anlagenbau (Саксония-Анхальт), что обусловлено наличием предпосылок в данной земле для его появления: наличие современных производственных мощностей в промышленности Восточной Германии, высококвалифицированной рабочей силы, а также наличие реструктуризованных просоветских промышленных центров в земле.

В-третьих, концепция кластеров успешно реализуется в Германии как в Западных, так и в Восточных землях. В настоящее время акцент сделан на создание и развитие инновационных кластеров и формирование и расширение инновационной инфраструктуры, позволяющих развивать экономику, основанную на знаниях.

## Литература

1. Белов В. Б. Инновационное развитие России и опыт немецкой кластерной политики // Инициативы XXI века. 2012. № 4. С. 14–19.
2. Васильева И. В., Васильева Т. Н. Современная кластерная политика в Германии // Цифровизация экономических систем: теория и практика : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. С. 591–609.
3. Вольфганг Т. Кластерные организации и кластерная политика Германии: структура и опыт // Совет по развитию предпринимательства по Республике Беларусь. 2016. 90 с.
4. Демидова Л. Г., Ермакова Н. А. Особенности поддержки малого инновационного предпринимательства в Германии // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сб. статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. СПб., 2021. 164–168 с.
5. Лукашин Ю. П., Рахлина Л. И. Инновационные кластеры за рубежом и в России // Вестник МИРБИС. 2019. № 2 (18). С. 142–153. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.2.19
6. Марков Л. С. Теоретико-методологические основы кластерного подхода. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2015. 300 с.
7. Напольских Д. Л. Тенденции и перспективные модели формирования промышленных кластеров в Российской Федерации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. № 6 (54). С. 248–263.
8. Романова Е. В. Региональные кластеры и конкурентная экономика (на примере Восточной Германии) // Современная Европа. 2008. № 2 (34). С. 90–104.
9. Романова Е. В. ФРГ: Восточная Германия — инновационный локомотив? // Современная Европа. 2010. № 4 (44). С. 48–63.
10. Смородинская Н. В., Катков Д. Д. Когда и почему региональные кластеры становятся базовым звеном современной экономики // Балтийский регион. 2019. Т. 11. № 3. С. 61–91. DOI: 10.5922/2079-8555-2019-3-4.
11. Cluster management excellence in Germany / Hantsch S. [et al.]. Berlin : European Secretariat for Cluster Analysis, 2018. 31 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324224493\\_CLUSTER\\_MANAGEMENT\\_EXCELLENCE\\_IN\\_GERMANY\\_German\\_clusters\\_compared\\_with\\_European\\_peers](https://www.researchgate.net/publication/324224493_CLUSTER_MANAGEMENT_EXCELLENCE_IN_GERMANY_German_clusters_compared_with_European_peers) (дата обращения: 25.04.2022).
12. Cluster policy [Электронный ресурс]. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy_en) (дата обращения: 25.04.2022).
13. Destatis. Statistisches Bundesamt [Электронный ресурс]. URL: [https://www.destatis.de/EN/Home/\\_node.html](https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html) (дата обращения: 14.04.2022).
14. European Cluster Collaboration Platform [Электронный ресурс]. URL: <https://clustercollaboration.eu> (дата обращения: 25.04.2022).
15. European Cluster Observatory / Country Report: Germany [Электронный ресурс]. URL: [https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc\\_920.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_920.pdf) (дата обращения: 25.04.2022).
16. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Actions / Clusterplattform Deutschland [Электронный ресурс]. URL: <https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/NationalLevel/national-level.html> (дата обращения: 27.03.2022).
17. Franco S. European Cluster Panorama 2021 / S. Franco, A. Murciego, J. Pablo Salado. Brussels : European Commission, 2021. 116 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European\\_Cluster\\_Panorama\\_Report\\_0.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European_Cluster_Panorama_Report_0.pdf) (дата обращения: 27.03.2022).

18. *Franco S., Wilson J.* Building strong clusters in structurally weak regions [Электронный ресурс]. URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2022-01/Building\\_strong\\_clusters\\_in\\_structurally\\_weak\\_regions.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2022-01/Building_strong_clusters_in_structurally_weak_regions.pdf) (дата обращения: 27.03.2022).
19. *Hassink R., Kiese M.* Solving the restructuring problems of (former) old industrial regions with smart specialization? Conceptual thoughts and evidence from the Ruhr // *Rev Reg Res.* 2021. N 41. P. 131–155. DOI: 10.1007/s10037-021-00157-8.
20. *Jankowiak A.* Place of Clusters and Cluster Policy in the Economic Policy in Germany and Poland // *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics.* 2020.
21. *OECD / Economic Outlook.* 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2021/> (дата обращения: 26.03.2022).
22. *Rothgang M., Cantner U., Dehio J. et al.* Cluster policy: insights from the German leading edge cluster competition // *J. open innov.* 2017. N 3. P. 18 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0064-1> (дата обращения: 26.03.2022).
23. *Wilson J., Wise E. & Smith M.* Evidencing the benefits of cluster policies: towards a generalised framework of effects // *Policy Sci.* 2022. N 55. P. 369–391 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09460-8> (дата обращения: 26.03.2022).

#### Об авторах:

**Ермакова Наталья Александровна**, доцент кафедры Региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; [nyermakova@yandex.ru](mailto:nyermakova@yandex.ru)

**Каримова Лера Азатовна**, бакалавр кафедры Региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [lera012805@mail.ru](mailto:lera012805@mail.ru)

#### References

1. Belov V.B. Innovative development of Russia and experience of German cluster policy // *Initiatives of the XXI century [Initsiativy XXI veka].* 2012. N 4. P. 14–19 (in Rus).
2. Vasilyeva I.V., Vasilyeva T.N. Modern cluster policy in Germany // *Digitalization of economic systems: theory and practice: monograph / ed. Dr. econ. sciences, prof. A.V. Babkina.* St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2020. P. 591–609 (in Rus).
3. Wolfgang T. Cluster Organizations and Cluster Policy of Germany: Structure and Experience // *Council for the Development of Entrepreneurship in the Republic of Belarus.* 2016. 90 p. (in Rus).
4. Demidova L.G., Ermakova N.A. Features of support for small innovative entrepreneurship in Germany//*Modern management: problems and prospects. A collection of articles based on the results of the XVI international scientific and practical conference.* Saint Petersburg, 2021. P. 164–168 (in Rus).
5. Lukashin Yu. P., Rakhlina L. I. Innovative clusters abroad and in Russia // *MIRBIS Bulletin [Vestnik MIRBIS].* 2019. N 2 (18). P. 142–153. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.2.19 (in Rus).
6. Markov L. S. Theoretical and methodological foundations of the cluster approach. Novosibirsk : IEOPP SB RAS, 2015. 300 p. (in Rus).
7. Napolskikh D. L. Trends and promising models of formation of industrial clusters in the Russian Federation // *Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz].* 2017. N 6 (54). P. 248–263 (in Rus).
8. Romanova E. V. Regional clusters and competitive economy (using the example of East Germany) // *Modern Europe [Sovremennaya Evropa].* 2008. N 2 (34). P. 90–104.
9. Romanova E. V. Germany: East Germany — an innovative locomotive? // *Modern Europe [Sovremennaya Evropa].* 2010. N 4 (44). P. 48–63 (in Rus).
10. Smorodinskaya N. V., Katukov D. D. When and why regional clusters become the basic link of the modern economy // *Baltic region [Baltiiskii region].* 2019. Vol. 11, N 3. P. 61–91. DOI: 10.5922/2079-8555-2019-3-4 (in Rus).
11. Cluster management excellence in Germany / Hantsch S. [et al.]. Berlin : European Secretariat for Cluster Analysis, 2018. 31 p. [Electronic source]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324224493\\_CLUSTER\\_MANAGEMENT\\_EXCELLENCE\\_IN\\_GERMANY\\_German\\_clusters\\_compared\\_with\\_European\\_peers](https://www.researchgate.net/publication/324224493_CLUSTER_MANAGEMENT_EXCELLENCE_IN_GERMANY_German_clusters_compared_with_European_peers) (accessed: 25.04.2022).

12. Cluster policy [Electronic source]. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy_en) (accessed: 25.04.2022).
13. Destatis. Statistisches Bundesamt [Electronic source]. URL: [https://www.destatis.de/EN/Home/\\_node.html](https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html) (accessed: 14.04.2022).
14. European Cluster Collaboration Platform [Electronic source]. URL: <https://clustercollaboration.eu> (accessed: 25.04.2022).
15. European Cluster Observatory / Country Report: Germany [Electronic source]. URL: [https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc\\_920.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_920.pdf) (accessed: 25.04.2022).
16. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Actions / Clusterplattform Deutschland [Electronic source]. URL: <https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/NationalLevel/national-level.html> (accessed: 27.03.2022).
17. Franco S. European Cluster Panorama 2021 / S. Franco, A. Murciego, J. Pablo Salado. Brussels : European Commission, 2021. 116 p. [Electronic source]. URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European\\_Cluster\\_Panorama\\_Report\\_0.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European_Cluster_Panorama_Report_0.pdf) (accessed: 27.03.2022).
18. Franco S., Wilson J. Building strong clusters in structurally weak regions [Electronic source]. URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2022-01/Building\\_strong\\_clusters\\_in\\_structurally\\_weak\\_regions.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2022-01/Building_strong_clusters_in_structurally_weak_regions.pdf) (accessed: 27.03.2022).
19. Hassink R., Kiese M. Solving the restructuring problems of (former) old industrial regions with smart specialization? Conceptual thoughts and evidence from the Ruhr // *Rev Reg Res.* 2021. N 41. P. 131–155. DOI: 10.1007/s10037-021-00157-8.
20. Jankowiak A. Place of Clusters and Cluster Policy in the Economic Policy in Germany and Poland // *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics.* 2020.
21. OECD / Economic Outlook. 2021 [Electronic source]. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2021/> (accessed: 26.03.2022).
22. Rothgang M., Cantner U., Dehio J. et al. Cluster policy: insights from the German leading edge cluster competition // *J. open innov.* 2017. N 3. P. 18 [Electronic source]. URL: <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0064-1> (accessed: 26.03.2022).
23. Wilson J., Wise E. & Smith M. Evidencing the benefits of cluster policies: towards a generalised framework of effects // *Policy Sci.* 2022. N 55. P. 369–391 [Electronic source]. URL: <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09460-8> (accessed: 26.03.2022).

#### **About the authors:**

**Natalia A. Ermakova**, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Nature Management, St. Petersburg State University of Economics, (Saint Petersburg, Russian Federation), Ph. D. in Economics; [nyermakova@yandex.ru](mailto:nyermakova@yandex.ru)

**Lera A. Karimova**, Bachelor of the Department of Regional Economics and Nature Management, St. Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation); [lera012805@mail.ru](mailto:lera012805@mail.ru)

# Социальное партнерство как механизм решения сложных проблем

Иванова О. Э.

Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, Челябинск, Российская Федерация; ivanova@cspu.ru

## РЕФЕРАТ

Рост объемов информации по экспоненте, высокая скорость изменений во всех сферах жизни определяют главные вызовы мира: неопределенность, сложность, неоднозначность, непостижимость. Одной из наиболее востребованных компетенций для формирования ответа на социальные вызовы является решение сложных проблем, природа и сущность которых требуют совместного осмысления и гибких механизмов решения. Таким социальным механизмом является партнерство, направленное на достижение общих целей и создание общественно значимых ценностей. Целью работы является обоснование возможностей социального партнерства как механизма решения сложных проблем в быстро меняющемся нестабильном мире. Теоретическая база исследования представлена концептами сложных проблем, социального партнерства как сотрудничества сторон, заинтересованных в решении проблем, синергизма. В работе использованы стейкхолдерский подход, метод концептуализации, диаграмма Венна.

Результаты. Установлена концептуальная рамка решения сложных проблем, включающая основания, определенные природой и сущностью сложных проблем; требования к субъектам решения и к их ведущим компетенциям, к процессу решения, к оценке результата решения сложных проблем. Сложная проблема как метапроблема, целая система не ясных, плохо структурированных и неоднозначно сформулированных данных, решается акторами-стейкхолдерами, обладающими поливидением проблемы и создающими ценности при разработке интеллектуально-бриколажного решения. В условиях цифровизации в качестве партнера по решению сложных проблем целесообразно привлекать аналитический интеллект.

Проанализированы принципиальные возможности социального партнерства для решения сложных проблем как сетевого сотрудничества акторов-стейкхолдеров. Выявлены точки пересечения решения сложных проблем и социального партнерства, определяющие целесообразность совершенствования управленческих процессов, и визуализированы их возможные логические отношения. Обоснован эффект синергии социального партнерства, достигаемый при решении сложных проблем за счет комбинации компетенций, личного и профессионального опыта акторов-стейкхолдеров, интеграции сфер интересов.

Установлена целесообразность практики партнерства как социального механизма решения сложных проблем при сотрудничестве между организациями и в рамках предприятия. Обозначены перспективы исследования.

*Ключевые слова:* акторы-стейкхолдеры, интеллектуально-бриколажные решения, синергия, сложная проблема, сотрудничество

**Для цитирования:** Иванова О. Э. Социальное партнерство как механизм решения сложных проблем // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 78–90.

## Social Partnership as a Mechanism for Solving Complex Problems

Olga E. Ivanova

South Ural State Humanitarian and Pedagogical University, Chelyabinsk, Russian Federation); ivanova@cspu.ru

## ABSTRACT

The exponential growth of the volume of information, the high speed of changes in all spheres of life define the main challenges of the world: uncertainty, complexity, ambiguity, incompre-

hensibility. One of the most in-demand competencies to form a response to social challenges is to solve complex problems, the nature and essence of which require joint reflection and flexible solution mechanisms. Such social mechanism is a partnership aimed at achieving common goals and creating socially significant values. The aim of the work is to justify the possibilities of social partnership as a mechanism for solving complex problems in a rapidly changing unstable world. The theoretical basis of the research is represented by the concepts of complex problems, social partnership as cooperation of parties interested in solving problems, synergy. The paper uses the stakeholder approach, conceptualization method, Venn diagram.

Results. A conceptual framework for solving complex problems has been established, including the grounds defined by the nature and essence of complex problems; requirements for the subjects of the solution and their leading competences, for the process of solution, for the assessment of the result of complex problems solution. Complex problem as a meta-problem, a whole system of unclear, poorly structured and ambiguously formulated data, is solved by actors-stakeholders who have polyvision of the problem and create values in the development of an intellectual-bricolored solution. In the context of digitalization, it is advisable to involve analytical intelligence as a partner in solving complex problems.

The fundamental possibilities of social partnership for solving complex problems as a network co-collaboration of actors-stakeholders were analyzed. The points of intersection of complex problem solving and social partnership that determine the feasibility of improving management processes are identified, and their possible logical relationships are visualized. The synergy effect of social partnership, achieved by solving complex problems through a combination of competencies, personal and professional experience of actors-stakeholders, integration of spheres of interest, was substantiated.

The expediency of the practice of partnership as a social mechanism for solving complex problems in cooperation between organizations and within an enterprise is established. The prospects of research are outlined.

*Keywords:* actors-stakeholders, intellectual-bricolage solutions, synergy, complex problem, cooperation

**For citing:** Ivanova O. E. Social Partnership as a Mechanism for Solving Complex Problems // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 78–90.

## Введение

Решение проблем — одна из наиболее востребованных компетенций в быстро меняющемся нестабильном мире: в мире VUCA, сущность которого выражают изменчивость (Volatility), неопределенность (Uncertainty), сложность (Complexity) и неоднозначность (Ambiguity) [11] или BANI в определении хрупкости (Brittle), тревожности (Anxious), нелинейности (Nonlinear) и непостижимости / непонятности (Incomprehensible) [13]. Концепты VUCA / BANI в характеристике современного мира являются вызовами для человека и организации, требующими видения, понимания, ясности, проворности (модель VUCA Prime, Bob Johansen) [34], а также — устойчивости, эмпатии и осознанности, контекста и гибкости, прозрачности и интуитивности [29]. Поскольку VUCA / BANI характеризуют мир человека, целесообразно обращение к социальным механизмам решения проблем, позволяющим организовать взаимодействие стейкхолдеров — как отдельных лиц, так и групп людей — приводящее к достижению цели при совершенствовании управленческих процессов. Социальные механизмы как методы решения социальных проблем ориентированы «на создание высокоразвитых общественных отношений, посредством организации эффективного взаимодействия социальных институтов, структур, норм и пр.» [8, с. 247]. Одним из вариантов социального механизма представляется социальное партнерство — формат совместного решения сложной проблемы заинтересованными, обладающими комплексом необходимых компетенций, позволяя достигнуть эффекта синергии.

## Обзор литературы

Современный исследовательский интерес к решению сложных проблем обусловлен неопределенностью и неоднозначностью реального мира в условиях экспоненциального роста объемов информации. Согласно прогнозу IDC, в 2025 г. в мире будет создано 175 зеттабайт (175 трлн Гб) новых данных (по сравнению с 33 ZB в 2018 г.) [30].

Осмыслен концепт сложных проблем как плохо структурированных, не имеющих четкого определения (*ill structured problem*) [2; 29], «коварных» проблем («злых», «неуловимых проблем», *wicked problem*), плохо сформулированных, которым также не хватает ясности в целях и решениях и в которые вовлечено множество стейкхолдеров, обладающих различными точками зрения относительно проблематизации и потенциального решения проблемы [25; 35]. Также сложными определены проблемы, представляющие «беспорядок» («месиво», *messes*) — целую систему проблем, настолько взаимосвязанных, что сложно выделить какую-то одну проблему, проанализировать ее и управлять проблемой в отдельности [9; 10; 21]. Проанализированы различные подходы и способы решения сложных проблем: с позиции психологии, менеджмента и организационных изменений, управления данными, дизайн-мышления и общей теории планирования, кибернетики и искусственного интеллекта, системного подхода [1; 3; 16; 35].

Алгоритмизация решения сложных проблем («общая программа решения задач для компьютера», в том числе, в ее современной версии с помощью искусственного интеллекта) критикуется как не работающая в отношении плохо структурированных («злых») проблем, когда в условиях неопределенности требуется больше, чем искусственный интеллект — применение системных компетенций, включая критическое мышление, понимание сложности и динамики систем и контроль над ними [19; 22].

Зафиксирована актуальность повышенного исследовательского внимания к пониманию необходимости социального партнерства для решения сложных проблем в связи с преимуществами сотрудничества при объединении ресурсов для решения проблемы нехватки данных и обмена информацией, недостаточности компетенций или желаний отдельных участников [20; 28], для достижения совместного преимущества, состоящего из общих основных целей и учитывающего общественные ценности [12]. Обосновано, что социальное партнерство с участием мультитейкхолдеров целесообразно для устойчивого развития при решении сложных проблем; выявлены условия успешного многостороннего партнерства: актуальный набор акторов, обладающих специфическими ресурсами и эффективное лидерство; релевантность управления процессом (сетевое управление), учет ситуационного контекста; также обозначено влияние структуры проблемы на успешность сотрудничества [23]. В контексте интеллектуальных транспортных систем и общественной безопасности установлены факторы, способствующие результативности социального партнерства в сложной сети заинтересованных организаций: лидерство (наличие лидера как центральной фигуры для реализации инициатив), координация между различными организациями, сотрудничество как совместная работа (кооперация) для достижения целей и коммуникация как обмен идеями, информацией между социальными партнерами, определяемая доступностью и качеством образования / информации [36].

Вместе с тем отношения решения сложных проблем и социального партнерства изучены недостаточно. В данной статье предпринимается попытка устранить этот пробел. Цель статьи: обосновать возможности социального партнерства как механизма в решении сложных проблем в быстро меняющемся нестабильном мире. Гипотеза исследования: в условиях современных вызовов решение сложных про-



блем будет эффективнее при внедрении социального механизма партнерства. Задачи:

- 1) установить концептуальную рамку решения сложных проблем;
- 2) проанализировать принципиальные возможности социального партнерства для решения сложных проблем;
- 3) выявить точки пересечения решения сложных проблем и социального партнерства, определяющие целесообразность совершенствования управленческих процессов.

### Материалы и методы

Материалами исследования выступили отчеты экспертов Всемирного экономического форума в Давосе «О будущем рабочих мест» (World Economic Forum, 2016, 2020 годов), «Стимулирование образования 4.0» (World Economic Forum, 2022), определяющие значение решения проблем как ведущей компетенции, наиболее востребованной в будущем.

Теоретическая база исследования представлена концептами сложных проблем (R. L. Ackoff, H. Simon, A. Newell, D. Dörner, J. Funke, H. W. J. Rittel, M. M. Webber, S. Waddock, G. M. Meszoely, S. Waddell, D. Dentoni), социального партнерства как сотрудничества сторон, заинтересованных в решении проблем (I. Susha, R. Van Tulder, K. Maani, P. Pattberg, O. Widerberg), синергизма (от др.-греч. *συνεργία* — соучастие, содействие) в управлении, проявляющегося в социальном плане «в становлении целостности и кооперации, когда  $1 + 1 > 2$ , а также в холистической индивидуализации, при которой целое не подавляет и нивелирует индивидуальность, а дает ей «расцвести»», «когда разделение труда или работа команды (team work) дает неоспоримое преимущество какой-либо социальной группе» [5, с. 41].

Работа реализует стейкхолдерский подход, в соответствии с которым участники партнерских отношений рассматриваются как заинтересованные стороны в решении проблем. Концептуализация позволила поиск оснований, понятий, требований и отношений с целью обеспечения теоретической организации материала и схемы связей при описании процесса решения сложных проблем. Для визуализации возможных логических отношений решения сложных проблем и социального партнерства применена диаграмма Венна.

### Результаты

Решение сложных проблем — одна из важнейших компетенций XXI в. Идентификация сложных, плохо определенных проблем и анализ соответствующей информации в сложных, реальных условиях относится к топ-3 наиболее востребованных кросс-функциональных компетенций в различных отраслях экономики и профессиях. На это неоднократно указывали эксперты Всемирного экономического форума в Давосе, ссылаясь на признание важности данного навыка работодателями [31; 32].

Наряду с аналитическим мышлением, креативностью и системным анализом, решение сложных проблем — один из навыков, необходимых для инноваций, культивирование которого станет источником большей части экономической отдачи в экономике будущего [14].

### Концептуальная рамка решения сложных проблем

Концептуальная рамка решения сложных проблем устанавливается с учетом:

- оснований, определенных природой и сущностью сложных проблем;

- требований к субъектам, к ведущим компетенциям субъектов, к процессу решения, к оценке результата решения сложных проблем.

В быстро меняющейся среде сложные общества порождают метапроблемы — системы проблем, многомерные проблемы, охватывающие различные секторы экономики, выходящие за рамки индивидуальных возможностей осмысления и требующие межорганизационного сотрудничества [26; 33].

Сложная проблема — не ясно сформулированная, плохо структурированная проблема, для которой характерны отсутствие количественного выражения переменных и непригодность простых вычислительных алгоритмов, неопределенность и отсутствие возможности количественного выражения цели (Г. Саймон, А. Ньюэлл, Х. Риттель, М. Вебер). Это — комплексная проблема, со свойственным наличием множества переменных и связей между ними, динамично развивающихся с течением времени. Сложная проблема не является дискретной, одна проблема является симптомом другой (Х. Риттель, М. Вебер), частью «месива» (Р.Л. Акофф); охватывающая множество стейкхолдеров с различными точками зрения, создает сложности для окончательной однозначной формулировки проблемы и предполагает уникальность как отсутствие универсальных решений, удовлетворяющих всех заинтересованных лиц в разное время и «однократность» решения (С. Уоддок и соавт., Х. Риттель, М. Вебер). Для сложной проблемы также характерны непрозрачность, что означает отсутствие открытой или недоступность важной информации для решения проблем; полнотелечность, указывающую на наличие множества целей и задач, которые могут быть достигнуты [18, р. 167].

*Процесс решения сложной проблемы* представляет совместное осмысление проблемы заинтересованными в ее решении лицами, позволяющее с различных позиций и глубже понять конкретную проблему. Субъектами решения сложных проблем являются акторы-стейкхолдеры. Под «актором» понимается индивидуальный или коллективный субъект как носитель ценностей, активно действующее лицо и участник сообщества, конструирующий как соучастник управлению организационную реальность, опираясь на собственные мысли и опыт, исходящий из практической полезности разрабатываемых решений [4]. Стейкхолдерами решения сложной проблемы выступают заинтересованные стороны, как физические лица, так и организации, имеющие возможность повлиять на решение проблемы<sup>1</sup>. Акторами-стейкхолдерами являются лица, мотивированные на сотрудничество, достижение общих целей (включая не четко поставленные, динамично изменяющиеся цели) и создание ценностей, обладающие компетенциями в различных областях знаний, отраслях производства / секторах экономики (т.н. Hard Skills) релевантно решаемой проблеме. В процессе решения сложной проблемы множеством акторов-стейкхолдеров целесообразна интеграция социальных, экономических, культурных, политических и экологических интересов, позволяющая достижение приемлемых и устойчивых результатов [20]. При определении инструментов решения не следует ограничиваться решением на основе алгоритмов, аналитический интеллект должен быть «обогащен этическим аспектом» [17], а также творческой комбинацией знаний и стратегий: «жизнь и работа в XXI в. требуют применения повышенных творческих навыков» [24], поскольку в динамично развивающейся среде не четко определенные цели «невозможно достичь с помощью рутинных действий» [16, с. 6]. С учетом этого, решение сложных проблем требует совокупности ведущих системных компетенций акторов-стейкхолдеров: критического и творческого мышления, руководства этическими ценностями как не-когнитивными переменными и мудростью как когнитивной переменной (Й. Функе).

<sup>1</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management). PMI Seventh Edition. July 2021. 274 p.

Решение сложной проблемы направлено на создание ценности. Результат решения сложной проблемы не может быть как единственным «стабильным» решением, так и истинным или ложным (Х. Риттель, М. Вебер). Решения сложных проблем оцениваются, скорее, не как идеальные, а как бриколажные (Й. Функе), или — интеллектуально-бриколажные (К. Леви-Стросс). Интеллектуально-бриколажные (с отсылкой к французскому термину «bricoleur» — играть отскоком, мастерить что-либо из подручных материалов) решения сложных проблем — новые неожиданные решения, основанные на комбинации ранее неиспользованных идей или знаний с целью «обойти препятствие» как сущностную характеристику проблемы, выражающие «себя с помощью репертуара причудливого по составу, обширного, но все же ограниченного» при инструментальном использовании «подручных средств» [7, с. 168–169].

Концептуальная рамка решения сложных проблем, включающая в качестве оснований природу и сущность сложных проблем, требования к субъектам решения и их ведущим компетенциям, процессу и оценке результата решения сложных проблем, отображена на рис. 1.

Решение сложных проблем в условиях высокой скорости изменений во всех сферах жизни требует гибкого механизма сотрудничества. Таким социальным механизмом представляется социальное партнерство (от англ. partnership) как добровольное соглашение о сотрудничестве — совместном труде для достижения общей цели.

В континентальной Европе «социальное партнерство» характеризует отношения сотрудничества между центральными конфедерациями бизнеса и труда и их совместное с правительством участие в экономическом и социальном управлении; в Великобритании данный термин также употребляется и для описания отношений между бизнесом и работниками на уровне предприятия, конкретным выражением которого является заключение трудового партнерства между профсоюзами и руководством конкретного предприятия<sup>1</sup>. В России термин «социальное партнерство» нормативно определяется как «социальное партнерство в сфере труда» — «система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений»<sup>2</sup>. Отношения сотрудничества в соответствии с 23-й статьей Трудового кодекса основаны на принципах равноправия, уважения и учета интересов, полномочности представителей и ответственности сторон, заинтересованности сторон в договорных отношениях и добровольности принятия сторонами обязательств, содействия государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе<sup>3</sup>.

Социальное партнерство реализует концепт синергии как совместного действия при «мягком управлении», искусство которого «состоит в способах самоуправления и самоконтроля... как управлять, не управляя, как малым резонансным воздействием подтолкнуть систему на один из собственных и благоприятных для субъекта путей развития, как обеспечить самоуправляемое и самоподдерживаемое развитие» [6, с. 61].

<sup>1</sup> Social partnership / A Dictionary of Human Resource Management / E. Herry, M. Noon. 3 ed. Oxford University press. 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822> (дата обращения: 09.06.2022).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» (ред. от 14.07.2022, с изм. от 15.07.2022) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/) (дата обращения: 18.07.2022).

<sup>3</sup> Там же.

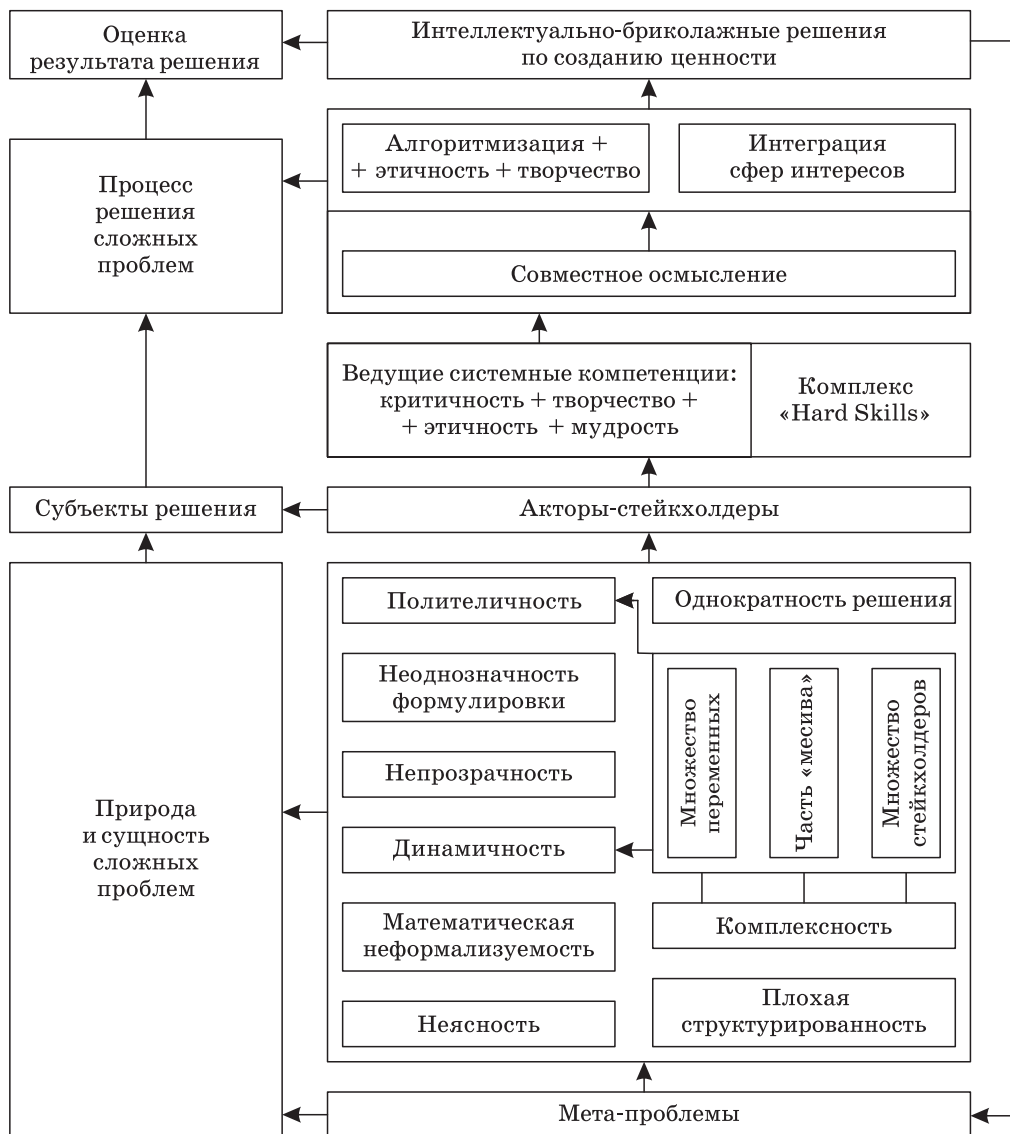


Рис. 1. Концептуальная рамка решения сложных проблем  
Fig. 1. Conceptual framework for solving complex problems

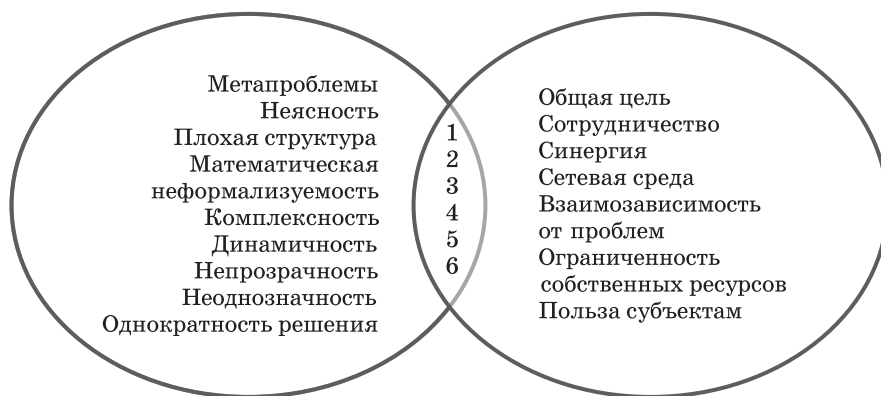
Социальное партнерство — система взаимоотношений между акторами-стейкхолдерами, объединяющимися для решения сложных проблем «при высокой степени взаимозависимости от них организаций-партнеров» [36, с. 77] и отсутствия ресурсной возможности самостоятельно решать данные проблемы.

В социальном партнерстве как сотрудничестве акторы-стейкхолдеры не являются иерархически зависимыми друг от друга; объединение усилий для достижения общих целей и создания ценностей релевантно сетевой среде, предоставляющей возможность функционирования саморегулирующейся структуры с обратной связью. При этом социальное партнерство должно приносить пользу всем акторам-стейкхолдерам,

учитывая организационные, социальные и профессиональные потребности участников, определяющие полноту индивидуальных целей субъектов-партнеров. При измерении успеха социального партнерства в решении сложных проблем важно понимать особенности проблемы и контролировать структуру проблемы. Следует учитывать, что проблемы с высоким уровнем сложности, конкурирующими интересами и неясными решениями — «злокачественные проблемы» — будут решены с меньшей вероятностью, чем «доброкачественные проблемы», в которых сходятся интересы и предпочтения участников, а решения найти легче [23]. Важность контроля структуры проблемы определяется и тем, что взаимосвязь элементов может измениться при дополнении информации и уменьшении неопределенности проблемы, повышая, таким образом, вероятность успеха сотрудничества.

Визуализация возможных логических отношений решения сложных проблем и социального партнерства представлена на рис. 2.

Таким образом, решению сложных проблем и социальному партнерству свойственны общие черты, определяющие целесообразность совершенствования управленческих процессов решения проблем посредством внедрения социального механизма.



где: 1 — акторы-стейкхолдеры, 2 — совместное осмысление проблемы, 3 — комплекс «Hard Skills», системных компетенций, личного и профессионального опыта субъектов, 4 — интеграция сфер интересов, 5 — полноточность, 6 — интеллектуально-бриколажное создание ценности

Рис. 2. Решение сложных проблем и социальное партнерство: общее и особенное  
Fig. 2. Solving complex problems and social partnership: the common and the special

## Обсуждение

Инструментальность социального партнерства в отношении решения сложных проблем базируется на точках пересечения сотрудничества и обозначенной компетенции.

Природа и сущность сложных проблем требуют их совместного осмысления и генерирования решения релевантно вызовам современного мира. Исследование глобального консалтингового института McKinsey подтверждает вывод о пользе решения сложных проблем для человека в условиях трансформации мира в результате внедрения цифровых технологий, искусственного интеллекта, кризиса COVID-19. Структурированное решение проблемы — способность решать трудные проблемы с неочевидными решениями, разбивая проблему на простые части, выявляя причины и разрабатывая решение — относится к группе навыков критического мышления и является одним из фундаментальных навыков, которые помогут преуспеть гражданам в будущей работе [15].

Актором-стейкхолдером является как коллективный, так и индивидуальный субъект, заинтересованный в решении сложной проблемы, объединяющей различные стороны. Акторы-стейкхолдеры социального партнерства обладают вариативностью комбинаций «Hard Skills», системных компетенций, личного и профессионального опыта, представляя как различные секторы экономики при межорганизационном партнерстве, так и различные сферы знаний и специализации на производстве на уровне предприятия. Это обеспечит возможность поливидения проблемы, необходимую для разработки альтернатив решений сложных проблем, достижения общих целей и создания общественно значимых ценностей в непосредственном общении с обратной связью. Данная комбинация выступит и основой для нестандартного интеллектуально-бриколажного решения сложных проблем, которое, в свою очередь, под влиянием динамично развивающейся ситуации и изменения структуры проблемы, имеет риск явиться новой метапроблемой, требующей управленческого решения.

С учетом цифровизации мира в качестве партнера по решению сложных проблем целесообразно привлечение аналитического интеллекта, прежде всего, для обработки массивов информации («big data»).

Работа подтвердила гипотезу об эффективности решения сложных проблем в условиях современных вызовов при внедрении социального партнерства. Исследование расширяет представления о применении социальных механизмов к решению сложных проблем. В развитие идей требуются анализ и оценка эффективности социального партнерства в решении сложных проблем для акторов-стейкхолдеров из различных секторов экономики.

## Выводы

Сложные проблемы — метапроблемы, неясно сформулированные, плохо структурированные, комплексные, требующие совместного осмысления и решения заинтересованными сторонами, актерами-стейкхолдерами, обладающими навыками критического и творческого мышления и руководствующимися этическими ценностями и мудростью, компетенциями из различных секторов экономики, знаний и специализации на производстве с учетом личного и профессионального опыта и принимающими интеллектуально-бриколажные решения, а не единственно «стабильные» или «идеальные». Наряду с человеком-партнером по решению сложных проблем может выступить аналитический интеллект. Социальное партнерство — гибкий механизм решения сложных проблем как сетевого сотрудничества акторов-стейкхолдеров, обладающих поливидением проблемы, объединенных взаимными интересами в достижении целей и создании общественно значимых ценностей, а также ограниченных собственными ресурсами в самостоятельном решении проблем. Социальное партнерство обладает эффектом синергии, в соответствии с которым результат совместных действий акторов-стейкхолдеров превосходит простую сумму действий каждого субъекта, способствуя релевантному ответу на вызовы быстро меняющегося нестабильного мира.

Практика партнерства как социального механизма решения сложных проблем целесообразна как при межорганизационном социальном партнерстве, так и при сотрудничестве акторов-стейкхолдеров в рамках предприятия.

## Литература

1. Аcoфф Р. Л. Искусство решения проблем. М. : Rugram, 2012. 218 с.
2. Волочиенко В. А. Метод подготовки и принятия управленческих решений в производственных системах // Организатор производства. 2018. Т. 26. № 3. С. 19–33. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-3-19-33.

3. *Збрищак С. Г.* Проблемные ситуации в менеджменте // *Управленческие науки*. 2016. № 4. С. 14–23.
4. *Иванова О. Э.* Трансформация концепции управления человеком в организации: акторский подход // *Теоретическая и прикладная экономика*. 2019. № 3. С. 55–64. DOI: 10.25136/2409-8647.2019.3.30505.
5. *Князева Е. Н.* Стратегии управления динамической сложностью // *Форсайт*. 2020. Т. 14. № 4. С. 34–45. DOI: 10.17323/25002597.2020.4.34.45.
6. *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Основания синергетики. Человек, конструирующий себя и свое будущее. М. : Либликом. 2018. 264 с.
7. *Леви-Стросс К.* Тотемизм сегодня. Неприрученная мысль / Пер. с фр. А. Б. Островского. М. : Академический Проект, 2008. 520 с.
8. *Максимова О. Ю., Масликов В. А.* Структурно-функциональный анализ категории «социальный механизм» в современной практике управления // *Вестник университета*. 2016. № 3. С. 246–252.
9. *Ackoff R. L.* The Art and Science of Mess Management // *Interfaces*. 1981. Vol. 11. N 1 (Feb.). P. 20–26.
10. *Ackoff R. L.* The future of operational research is past // *Journal of the Operational Research Society*. 1979. Vol. 30. P. 93–104.
11. *Baran B. E., Woznyj H. M.* Managing VUCA: The human dynamics of agility // *Organizational Dynamics*. 2021. Vol. 50. Is. 2. April-June 2021. 100787. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787
12. *Bryson J., Ackermann F., Eden C.* Discovering collaborative advantage: The contributions of goal categories and visual strategy mapping // *Public Administration Review*. 2016. N 76 (6). P. 912–925.
13. *Cascio J.* Facing the Age of Chaos. Apr. 29, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата обращения: 02.06.2022).
14. *Catalysing Education 4.0. Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery INSIGHT REPORT MAY 2022* [Электронный ресурс]. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Catalysing\\_Education\\_4.0\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf) (дата обращения: 09 June 2022).
15. *Defining the skills citizens will need in the future world of work / by M. Dondi, J. Klier, F. Panier, J. Schubert.* McKinsey & Company. 25 June 2021. 19 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (дата обращения: 11.07.2022).
16. *Dörner D., Funke J.* Complex problem solving: What it is and what it is not // *Frontiers in Psychology*. 2017. № 8. P. 1–11. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01153
17. *Funke J.* It Requires More Than Intelligence to Solve Consequential World Problems // *Journal of Intelligence*. 2021. № 9: 38. DOI: 10.3390/jintelligence9030038
18. *Funke J.* Problem solving / *Sternberg Robert J., Funke Joachim., editors / The Psychology of Human Thought*. Heidelberg University Publishing; Heidelberg: 2019. P. 155–76. URL: <https://books.ub.uni-heidelberg.de/index.php/heiup/catalog/book/470> (дата обращения: 11.07.2022).
19. *Halpern D. F., Dunn D. S.* Critical Thinking: A Model of Intelligence for Solving Real-World Problems // *Journal of Intelligence*. 2021. Apr 7. N 9 (2). Vol. 22. DOI: 10.3390/jintelligence9020022.
20. *Maani K.* Multi-stakeholder decision making for complex problems: A Systems Thinking Approach with Cases. Singapore : World Scientific Publishing Co. 2017. 182 p.
21. *Mitroff I. I., Kilmann R. H.* Wicked Messes: The Ultimate Challenge to Reality / *The Psychodynamics of Enlightened Leadership. Management, Change, Strategy and Positive Leadership*. Springer, Cham. 2021 [Электронный ресурс]. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71764-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71764-3_3) (дата обращения: 18.07.2022).
22. *Newell A., Shaw J. C., Simon H. A.* A general problem-solving program for a computer // *Computers and Automation*. 1959. N 8. P. 10–16.
23. *Pattberg P., Widerberg O.* Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success // *Ambio*. 2016. N 45. P. 42–51.
24. *Puccio G. J.* From the dawn of humanity to the 21st century: Creativity as an enduring survival skill // *The Journal of Creative Behavior*. 2017. N 1. P. 330–334. DOI: 10.1002/jocb.203.
25. *Rittel H. W. J., Webber M. M.* Dilemmas in a general theory of planning // *Policy Sciences*. 1973. Vol. 4 (2). P. 155–169.
26. *Seidl D., Werle F.* Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. Is. 3. P. 830-858. DOI:10.1002/smj.2723.

27. *Simon H.* The Structure of Ill-structured Problems // *Artificial Intelligence*. 1973. Vol. 4. P. 181–201.
28. *Susha I., Tulder R. van.* Data driven social partnerships: Exploring an emergent trend in search of research challenges and questions // *Government Information quarterly*. 2019. Vol. 36. Is. 1. P. 112–128.
29. *Temmen M.* BANI vs VUCA — a new acronym for a new world. Feb 8, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://marian-temmen.medium.com/bani-vs-vuca-a-new-acronym-for-a-new-world-59c7be2dddce> (дата обращения: 09.06.2022).
30. The Digitization of the World From Edge to Core / D. Reinsel, J.Gantz, J. Rydning. IDC White Paper. November 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf> (дата обращения: 10.06.2022).
31. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. January 2016 [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (дата обращения: 17.05.2022).
32. The Future of Jobs. Report 2020. World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (accessed: 17.05.2022).
33. *Trist E.* Referent organizations and the development of inter-organizational domains // *Human Relations*. 1983. Vol. 36. N 3. P. 269–284.
34. *Vesa L., Boloş M. I., Sabău-Popa C. D.* Inventory Decision In Vuca World Using Economic Logic Quantity // *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*. 2021. Vol. 1 (1). P. 251–267.
35. *Waddock S., Meszoely G. M., Waddell S., Dentoni D.* The complexity of wicked problems in large scale change // *Journal of Organizational Change Management*. 2015. Vol. 28. N 6. P. 993–1012. DOI: 10.1108/JOCM-08-2014-0146.
36. *Wilson E. J., Bunn M. D., Savage G. T.* Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective // *Industrial Marketing Management*. 2010. Vol. 39. Is. 1. P. 76–90.

#### Об авторе:

**Иванова Ольга Эрнстовна**, профессор кафедры экономики, управления и права Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета (Челябинск, Российская Федерация), доктор философских наук, доцент; ivanovaee@csru.ru

#### References

1. Ackoff R.L. *The Art of Problem Solving*. M. : Rugram, 2012. 218 p. (in Rus).
2. Volochienko V.A. Method of preparing and making managerial decisions in production systems // *Production Organizer [Organizator proizvodstva]*. 2018. Vol. 26. N 3. P. 19–33 (in Rus).
3. Zbrishchak S.G. Problem situations in management // *Administrative Sciences [Upravlencheskie nauki]*. 2016. N 4. P. 14–23 (In Rus).
4. Ivanova O.E. Transformation of the concept of human management in the organization: the actor approach // *Theoretical and Applied Economics [Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika]*. 2019. N 3. P. 55–64 (In Rus).
5. Knyazeva E.N. Strategies of Dynamic Complexity Management // *Foresight [Forsajt]*. 2020. Vol. 14. N 4. P. 34–45 (In Rus).
6. Knyazeva E.N., Kurdyumov S. *Foundations of Synergetics. A Man Constructing Himself and His Future*. M. : Librocom. 2018. 264 c. (In Rus).
7. Lévi-Strauss C. *Totemism today. Untamed Thought* / Translated from French by A. B. Ostrovsky. M. : Academic Project, 2008. 520 p. (In Rus).
8. Maksimova O.Yu., Maslikov V.A. Structural and functional analysis of the category “social mechanism” in modern management practice // *University Herald [Vestnik universiteta]*. 2016. N 3. P. 246–252 (In Rus).
9. Ackoff R.L. *The Art and Science of Mess Management* // *Interfaces*. 1981. Vol. 11. N 1 (Feb.). P. 20–26.
10. Ackoff R.L. The future of operational research is past // *Journal of the Operational Research Society*. 1979. Vol. 30. P. 93–104.
11. Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The human dynamics of agility // *Organizational Dynamics*. 2021. Vol. 50. Is. 2. April-June 2021. 100787. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787



12. Bryson J., Ackermann F., Eden C. Discovering collaborative advantage: The contributions of goal categories and visual strategy mapping // *Public Administration Review*. 2016. N 76 (6). P. 912–925.
13. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Apr. 29, 2020 [Electronic source]. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed: 02.06.2022).
14. Catalysing Education 4.0. Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery INSIGHT REPORT MAY 2022 [Electronic source]. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Catalysing\\_Education\\_4.0\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf) (accessed: 09 June 2022).
15. Defining the skills citizens will need in the future world of work / by M. Dondi, J. Klier, F. Panier, J. Schubert. McKinsey & Company. 25 June 2021. 19 p. [Electronic source]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (accessed: 11.07.2022).
16. Dörner D., Funke J. Complex problem solving: What it is and what it is not // *Frontiers in Psychology*. 2017. № 8. P. 1–11. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01153
17. Funke J. It Requires More Than Intelligence to Solve Consequential World Problems // *Journal of Intelligence*. 2021. № 9: 38. DOI: 10.3390/jintelligence9030038
18. Funke J. Problem solving / Sternberg Robert J., Funke Joachim., editors / *The Psychology of Human Thought*. Heidelberg University Publishing; Heidelberg: 2019. P. 155–76. URL: <https://books.ub.uni-heidelberg.de/index.php/heiup/catalog/book/470> (accessed: 11.07.2022).
19. Halpern D. F., Dunn D. S. Critical Thinking: A Model of Intelligence for Solving Real-World Problems // *Journal of Intelligence*. 2021. Apr 7. N 9 (2). Vol. 22. DOI: 10.3390/jintelligence9020022.
20. Maani K. Multi-stakeholder decision making for complex problems: A Systems Thinking Approach with Cases. Singapore : World Scientific Publishing Co. 2017. 182 p.
21. Mitroff I. I., Kilmann R. H. Wicked Messes: The Ultimate Challenge to Reality / *The Psychodynamics of Enlightened Leadership. Management, Change, Strategy and Positive Leadership*. Springer, Cham. 2021 [Electronic source]. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71764-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71764-3_3) (accessed: 18.07.2022).
22. Newell A., Shaw J. C., Simon H. A. A general problem-solving program for a computer // *Computers and Automation*. 1959. N 8. P. 10–16.
23. Pattberg P., Widerberg O. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success // *Ambio*. 2016. N 45. P. 42–51.
24. Puccio G. J. From the dawn of humanity to the 21st century: Creativity as an enduring survival skill // *The Journal of Creative Behavior*. 2017. N 1. P. 330–334. DOI: 10.1002/jocb.203.
25. Rittel H. W. J., Webber M. M. Dilemmas in a general theory of planning // *Policy Sciences*. 1973. Vol. 4 (2). P. 155–169.
26. Seidl D., Werle F. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. Is. 3. P. 830–858. DOI:10.1002/smj.2723.
27. Simon H. The Structure of Ill-structured Problems // *Artificial Intelligence*. 1973. Vol. 4. P. 181–201.
28. Susha I., Tulder R. van. Data driven social partnerships: Exploring an emergent trend in search of research challenges and questions // *Government Information quarterly*. 2019. Vol. 36. Is. 1. P. 112–128.
29. Temmen M. BANI vs VUCA — a new acronym for a new world. Feb 8, 2021 [Electronic source]. URL: <https://marian-temmen.medium.com/bani-vs-vuca-a-new-acronym-for-a-new-world-59c7be2ddcde> (accessed: 09.06.2022).
30. The Digitization of the World From Edge to Core / D. Reinsel, J.Gantz, J. Rydning. IDC White Paper. November 2018 [Electronic source]. URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf> (accessed: 10.06.2022).
31. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. January 2016 [Electronic source]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (accessed: 17.05.2022).
32. The Future of Jobs. Report 2020. World Economic Forum [Electronic source]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (accessed: 17.05.2022).
33. Trist E. Referent organizations and the development of inter-organizational domains // *Human Relations*. 1983. Vol. 36. N 3. P. 269–284.
34. Vesa L., Boloş M. I., Sabău-Popa C. D. Inventory Decision In Vuca World Using Economic Logic Quantity // *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*. 2021. Vol. 1 (1). P. 251–267.

35. Waddock S., Meszoely G. M., Waddell S., Dentoni D. The complexity of wicked problems in large scale change // Journal of Organizational Change Management. 2015. Vol. 28. N 6. P. 993–1012. DOI: 10.1108/JOCM-08-2014-0146.
36. Wilson E. J., Bunn M. D., Savage G. T. Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective // Industrial Marketing Management. 2010. Vol. 39. Is. 1. P. 76–90.

***About the author:***

**Olga E. Ivanova**, Professor of Department of Economics, Management and Law of South Ural State Humanitarian and Pedagogical University (Chelyabinsk, Russian Federation), Doctor of Science (Philosophy), Associate Professor; ivanovaoe@cspu.ru

# Динамика медиаобраза главы Чеченской Республики Рамзана Кадырова в контексте политической медийной коммуникации России

*Евсеев А. Ю.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; evseevau@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Рассматриваются теоретические аспекты медиаобраза российского региона и его составляющие, обозначается роль имиджа главы республики в контексте динамики политических коммуникаций. В качестве объекта изучения выступает образ главы Чеченской Республики Рамзана Кадырова, выявляются особенности позиционирования в рамках смены парадигмы представления о Чечне и ее руководителе. С целью подтверждения гипотезы приводятся данные проведенных исследований: мониторинг СМИ, дискурс-анализ текстов о Рамзана Кадырове (хронологические рамки — февраль–август 2022 г.). Автор отмечает, что наиболее важными характеристиками медиаобраза современного руководителя, выявленными теоретическим и практико-исследовательским путем, являются поведенческие действия лидера, его мировоззренческая позиция, приверженность идеологии Российского государства. Наряду с описанием выявленных стратегий автор описывает причины и прогноз динамики медийного образа регионального руководителя.

*Ключевые слова:* медиа, журналистика, СМИ, медиаобраз, Рамзан Кадыров, лидер, коммуникативные стратегии

**Для цитирования:** *Евсеев А. Ю.* Динамика медиаобраза главы Чеченской Республики Рамзана Кадырова в контексте политической медийной коммуникации // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 91–99.

## Dynamics of the Media Image of the Head of the Chechen Republic Ramzan Kadyrov in the Context of Political Media Communication in Russia

*Alexander Yu. Evseev*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEP), Saint Petersburg, Russian Federation; evseevau@mail.ru

## ABSTRACT

The theoretical aspects of the media image of the Russian region and its components are considered, the role of the image of the head of the republic in the context of the dynamics of political communications is indicated. The object of study is the image of the head of the Chechen Republic Ramzan Kadyrov, the features of positioning within the framework of the paradigm shift of the idea of Chechnya and its leader are revealed. In order to confirm the hypothesis, the data of the conducted studies are presented: media monitoring, discursive analysis of texts about Ramzan Kadyrov (chronological framework — February–August 2022). The author notes that the most important characteristics of the media image of a modern leader, identified by theoretical and practical research, are the behavioral actions of the leader, his ideological position, commitment to the ideology of the Russian state. Along with the description of the identified strategies, the author describes the causes and forecast of the dynamics of the media image of the regional leader.

*Keywords:* media, journalism, mass media, media image, Ramzan Kadyrov, leader, communication strategies

**For citing:** Evseev A.Yu. Dynamics of the Media Image of the Head of the Chechen Republic Ramzan Kadyrov in the Context of Political Media Communication in Russia // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 91–99.

---

## Введение

В современном обществе стратегические коммуникации в политике выполняют важнейшую роль, это доказали и последние события, связанные с проведением военной операции Россией на Украине по спасению Донбасса. К основным стратегиям современности с полным правом можно отнести формирование политического медиаобраза лидера государства, региона, движения. Все чаще исследователи указывают на взаимосвязь и взаимовлияние политического медиаобраза и отношения ответственности к политическим преобразованиям и реформам, к действиям государства в политической сфере. «Позитивное восприятие медиаобраза политика способствует оптимистичному отношению к будущему, развитию гражданского самосознания (укреплению патриотизма, чувства общественного единства, росту национального самосознания). Напротив, негативное восприятие медийного образа политической персоны приводит к пессимистическому настрою, снижению уровня патриотизма (укреплению деструктивных идей, подмене прогрессивного стратегического видения псевдопроблемами)» [8, с. 3].

Г. С. Мельник и Б. Я. Мисонжников отмечают: принципиальным в подходах к изучению политических процессов является понимание, что «один и тот же объект может иметь различные образы в разных символических реальностях» [10, с. 101]. Согласно концепции, что любой образ — это «продукт, полученный в результате перевода некоторого множества реальных объектов действительности в символическую реальность, то само содержание образа будет зависеть от того, какие связи мы установим между символами, подлежащими интерпретации» [2, с. 95]. Символика и атрибутика имиджа политического лидера не статична во времени, она меняется вместе со сменой парадигм государственного управления. Вместе с тем исследования показывают, что медиаобраз лидера является составляющей имиджа государства в целом, поэтому вопросы его формирования и адаптации особенно к условиям внешнего позиционирования — важные пункты стратегической коммуникации в медиаполитике страны [6, с. 364]. Динамика медийного образа лидера Чеченской Республики Рамзана Кадырова — тому подтверждение. Кроме того, медиатизация политической сферы приводит к эффектам персонификации политического процесса и проявлению популистских и авторитарных тенденций в современном информационном обществе [4, с. 3]. Все вышесказанное позволяет констатировать, что вопрос изменения медийного образа политического лидера требует изучения и осмысления.

## К истории и теории вопроса

Исследователи отмечают, что медиаобраз в широком понимании — это «образ реальности, предъявляемый массовой аудитории медиаиндустрией» [3, с. 124]. При этом медийное пространство сегодня — это не только основной источник получения и потребления информации, но и основной канал формирования медиаобраза [5]. Средства массовой информации не просто сообщают новость, а представляют ее в том свете, в котором выгодно издателю либо востребовано читателем. СМИ при этом конструируют события, выполняя функцию мифов в традици-

онном обществе и интерпретируя события посредством символического процесса [12, с. 91].

Автор статьи на начальном этапе осмысления темы провел мониторинг научных исследований и сравнительный анализ публикаций, посвященных медийному образу. Исследования показали, что работ на данную тему достаточно, однако в основном они освещают текущие политические стратегии момента (политологические исследования), а также речевые презентации и репрезентации медийного образа в СМИ (филологические исследования).

Начало деятельности Р. Кадырова в качестве главы Чеченской Республики (2000-е годы) освещалось в СМИ довольно активно, но бессистемно. Авторы констатировали победу государства в борьбе с терроризмом и с тревогой прогнозировали будущее молодого руководителя. В СМИ были популярны эмоциональные высказывания следующего плана: «Сегодня “генеральный директор ЗАО «Чечня»” демонстрирует лояльность к В. Путину. Но окажется ли он готов сохранять лояльность к его преемнику? И если да, какова будет “цена вопроса”? Война в Чечне закончена. Мы победили. Главные герои этой войны — ее политические лидеры: В. Путин, А. Кадыров, Р. Кадыров, а также несколько тысяч молодых парней: чеченцев, русских и других, отдавших жизнь за территориальную целостность России, за безопасность граждан России, за снижение угрозы террора. В 1999 г., когда В. Путин и А. Кадыров заключили свой политический договор, реальной была угроза, что исламисты подожгут весь Северный Кавказ»; «Не слишком ли молод Рамзан Кадыров для этих задач? Ведь ему еще только 30 лет. Думаю, что Рамзан Кадыров более чем взрослый... С каждым годом на него ложилась все большая и большая ответственность. И сейчас, когда на него с надеждой смотрит народ Чечни, она стала просто огромной» (Д. Жмуцкий. Не слишком ли молод Рамзан Кадыров для этих задач? «Известия». 19 марта 2007 г.).

Спустя десятилетие, журналисты признавали, что Р. Кадыров стал признанным лидером и проводником политики государства. Однако сомнение и ирония сквозили по текстам: «Пару дней назад [Кадыров — прим. автора] выступил с целым рядом программных заявлений. В частности, касательно геев и массовых расстрелов в Чечне. Однако наибольший эффект на слушателей произвела внешнеполитическая концепция главы чеченской администрации. В особенности тот момент, когда оратор вслух задумался о боестолкновении РФ и США, в ходе которого, как он выразился, «автоматически наши ядерные ракеты полетят и мы весь мир перевернем, раком поставим» (СНОБ, 18 июня 2017 г.).

М. Зыгарь размещает мнение о руководителе Чечни в своей книге «Вся Кремлевская рать»: «На Международном экономическом форуме 2015 года в Санкт-Петербурге Рамзан Кадыров производил впечатление заезжего короля. ...Кадыров с окружением выглядел по-восточному экзотично. Молодой человек в кавказской каракулевой жилетке, в окружении двух десятков мрачных помощников в черном. Человек, о котором уже лет десять пишут, что в его республике практикуются пытки и похищения. Люди из его ближайшего окружения разыскивались Интерполом. Почти средневековый герой, окруженный слухами о том, как он расправился с врагами. Спокойно сидящие в павильоне экономического форума министры, очевидно, тоже побаивались его. Именно свита во многом и играет короля Чечни — наводящего ужас молодого диктатора, эксцентричного вершителя судеб» [7, с. 320].

В научном мире осмысление сказанного в СМИ осуществлялось, можно сказать, фрагментарно и бессистемно. А потребность в изучении феномена развития образа Р. Кадырова как главы Чечни возрастала, так как институт лидерства регионов России активно изучался исследователями и был важен для политико-экономического развития страны. На необходимость формирования позитивного и объективно отражающего процессы в республике медийного образа лидера указывал С. Марков. Он

называет эту задачу важнейшей: «Пятая задача — формирование государственных политических структур Чеченской Республики как составной части Российской Федерации. Эта задача во многом блестяще выполнена. Чечней управляют прежде всего сами чеченцы, ими при помощи федерального центра созданы полноценные государственные институты: институт президента, правительство, парламент, местные власти, которые осуществляют государственную власть в рамках общероссийских законов» [9, с. 36]. Автор отмечает, что спецификой республики является концентрация в одних руках сильной власти, здесь же есть мнение о том, что важной составляющей развития медийного образа региона может стать сохранение традиций.

В последние годы изучение медиаобраза Кадырова смещается в сторону акцентов выявления позитивных и негативных сторон трансляции имиджа [14, с. 45]. С. В. Филиппова и В. В. Филиппова выявляют наряду с другими критериями презентации образа Р. Кадырова в британских СМИ «шаблонную информацию критического характера» [15, с. 2820]. Авторы констатируют, что Р. Кадыров, «будучи одним из самых известных на западе руководителей субъектов Российской Федерации, является единственным региональным руководителем, деятельность которого подробно освещают зарубежные СМИ» [16, с. 412].

Можно констатировать, что медиаобраз Р. Кадырова в начале XXI в. отражал следующие концепции: авторитарный и малознакомый журналистам деятель, немногословный, при этом в речи использует эмоционально-оценочную лексику. Крайне мало информации было о жизни и деятельности Кадырова, особенно в зарубежных СМИ.

### Исследования и обсуждение

Автор выдвигает гипотезу, что медиаобраз Р. Кадырова отражает динамику отношения к Чечне в российском и зарубежном медийном дискурсе. Методы и методология определялись потребностями исследования, а также общепринятыми подходами к изучению текстов на политическую тему. Так, К. Ю. Аласания отмечает, что методология изучения политического текста направлена на выявление того, реализуются ли функции текста и за счет чего происходит данная реализация.

Мы согласны с автором в той позиции, что к анализу политического текста применимы многообразные методы, среди которых можно назвать такие подходы, как контент-анализ, интент-анализ, нарративный анализ, дискурс-анализ [1]. В рамках концептуальных вышеуказанных концептуальных подходов нами были использованы: мониторинг СМИ и социальных сетей по ключевым словам, контекстуальный анализ материалов СМИ, сравнительно-исторический анализ презентации и репрезентации образа главы Чеченской Республики Р. Кадырова. Период исследования (февраль-март 2022 г.) характеризуется, во-первых, отображением в медиа целей специальной военной операции Вооруженных Сил Российской Федерации на Украине: защита Донбасса от агрессии нынешних киевских властей, демилитаризация, денацификация Украины и обеспечение ее нейтрального статуса в целях защиты интересов безопасности России. Об этих целях заявил 24.02.2022 Президент Российской Федерации В. В. Путин в обращении к нации в связи с ситуацией в Донбассе<sup>1</sup>. Во-вторых, в силу указанных событий, медийные публикации о Рамзана Кадырове в данный период резко меняют тональность и форму подачи.

Выявлено: в зарубежных медиа за последние полгода стало меньше агрессивной подачи информации о лидере Чечни, которая характеризует его как руководителя.

<sup>1</sup> Обращение к нации Президента Российской Федерации В. В. Путина в связи с ситуацией в Донбассе. 24.02.2022 [Электронный ресурс]. URL: <http://prezident.org/tekst/stenogramma-obraschenija-prezidenta-rossiiskoi-federacii-24-02-2022.html> (дата обращения: 09.08.2022).

Если ранее журналисты могли себе позволить употреблять в его адрес такие метафоры (в переводе на русский язык), как деспот, жестокий, автократ, то теперь характеристика деятельности Кадырова (в переводе на русский язык) представляется в обобщенно-оценочной форме (представитель Кремля, ставленник Путина и др.). В подаче информации смещаются акценты.

СМИ обращают внимание на возросший интерес к личности лидера Чеченской Республики:

- Почему Рамзан Кадыров стал голосом спецоперации и главной медиаперсоной страны? За последние три месяца отношение россиян к главе Чечни существенно изменилось в лучшую сторону (ТехРосИнфо, 27.05.2022).
- Людям нравится искренность, простота и злободневность высказываний Кадырова (Мир тесен [Электронный ресурс]. URL: <https://tri.mirtesen.ru/blog/43394200075/So-vsem-uvazheniem-don-pochemu-Ramzan-Kadyirov-stal-golosom-spet?ysclid=l6gq0n2dje936525900> (дата обращения: 20.11.2022)).
- С первых дней спецоперации на Украине через его соцсети выходит только качественный контент, точно попадающий в настроения жителей России и военнослужащих. Этим, пожалуй, не может похвастаться больше ни один из крупных госчиновников, за исключением Владимира Путина (там же).
- Можно смело утверждать, что Рамзан Ахматович стал локомотивом патриотического движения и уверенно транслирует свою позицию по всем аспектам спецоперации на Украине (Грозный-Информ).

При помощи тематического мониторинга (поиск по темам и ключевым словам) выявлено, что самый большой объем информации о Рамзана Кадырове опубликован на канале РБК, который позиционирует себя как транслятор главных новостей «политики, экономики и бизнеса России, комментарии аналитиков, финансовые данные с российских и мировых биржевых систем» (<https://vk.com/rbc?ysclid=l71koa496r515618454>).

В российском медиапространстве за указанный период информация позиции и действия чеченского лидера чаще всего появлялась на канале РБК. Основные тенденции репрезентации на основе мониторинга СМИ можно представить следующим образом (табл.).

Практически каждый день начиная с марта 2022 г. РБК размещает новости либо аналитический контент, связанный с тегом «Рамзан Кадыров», тексты расположены во всех разделах и рубриках: видео, интервью, исследования, мнение, мультимедиа.

Таблица

**Медиаобраз Р. Кадырова в 2022 г. на канале РБК**  
Table. Media image of R. Kadyrov in 2022 on the RBC channel

Публикация, заголовок	Дата	Коммуникативная задача	Основные составляющие образа	Приемы и способы, средства	Ключевые слова
Новости на РБК	25.02	Сообщение о новости	Сильный, независимый	Эмоциональные глаголы (обвинил)	Украина, мир, общая позиция
Кадыров на митинге военных в Грозном посоветовал Зеленскому извиниться	26.02	Информирование о позиции	Эксперт, спокойный, открытый	Нейтральная коннотация в изложении событий	Зеленский, Грозный, спецоперация, бойцы

Публикация, заголовок	Дата	Коммуникативная задача	Основные составляющие образа	Приемы и способы, средства	Ключевые слова
Кадыров подтвердил развертывание чеченских подразделений на Украине	26.02	Комментарий	Сильный лидер, спокойный, уверенный	Пропаганда политики России в отношении Украины	Спецопера-ция, военный объект, флаг Чечни
Кадыров приехал в зону военной спецоперации на Украине	13.03	Информирование, новость	Активный, уверенный, поддерживающий политику России	Видеосюжеты как креолизованный убеждающий медиатекст	Прибыл, спецопера-ция, бойцы
Кадыров обвинил власти Украины в похищении чеченцев	16.03	Наступательная позиция по поводу инцидента	Защищающий бойцов Чечни	Ультиматум как прием манипулирования	Похищение, Чечня, бойцы, законы кровной мести
Кадыров назвал Байдена деспотом и обвинил в «чудовищных преступлениях»	18.03	Комментарий	Эксперт, лидер	Эмоциональная коннотация, обвинение противника; цитирование	Байден, преступление, Президент России, обвинение
Кадыров заявил о сборе второй группы добровольцев для отправки на Украину	04.04	Информирование	Лидер, инициативный, активный, соратник Президента РФ	Заявление как форма позиционирования мнения	Добровольцы, бойцы, спецопера-ция
Кадыров опубликовал видео боев на «Азовстали»	13.04	Демонстрация, доказательство	Правдивый, активный, инициативный	Невербальное доказательство мнения	Видео, Мариуполь, Батальон «Азов»

Среди слов, употребляемых в заголовках, преобладают нарративные коннотации, обращения к действиям и совершенным ранее действиям: сделал, рассказал, назвал, заявил, обратился, показал кадры и другие. В публикациях — изображение портрета лидера региона в составе РФ: *эффективная «новая тактика» в операции на Украине, заявил об ошибках в начале операции, призвал Эрдогана не спасать «безбожников» с Азовстали, заявил о контроле военных над Факелом* и другие.



Средства массовой информации все чаще отмечают тот факт, что Рамзан Кадыров выполняет наряду с руководством республикой важную переговорную и дипломатическую роль в команде Президента Российской Федерации В. В. Путина. Если в недавнем прошлом такие новости размещались с осторожностью, то в последнее время медийный образ Р. Кадырова прочно укрепился на позициях участника международных встреч. За последние годы эта тематическая информация о деятельности главы Чечни стала постоянной составляющей образа Кадырова: *По поручению Путина Рамзан Кадыров провел тайные переговоры с королем Саудовской Аравии. Глава Чечни передал королю личное сообщение от президента России* [Электронный ресурс]. URL: <https://obzor.io/2018/08/22/po-porucheniyu-putina-ramzan-kadyrov-provel-tajnye-peregovory-s-korolem-saudovskoj-aravii-97139> (дата обращения: 12.11.2022); *Глава Чеченской Республики Рамзан Кадыров обратился к руководству Саудовской Аравии со словами благодарности за приглашение совершить хадж и его прекрасную организацию* (ИА IslamNews [Электронный ресурс]. URL: <https://islamnews.ru/2022/7/15/kadyrov-obratilsya-k-korolyu-saudovskoj-aravii-posle-khadzha?ysclid=I721yzd2qa124720231> (дата обращения: 15.11.2022)); *Глава Чеченской Республики Рамзан Кадыров поблагодарил Короля Саудовской Аравии Салмана ибн Абдул-Азиза Аль Сауда и наследного принца КСА Мухаммеда ибн Салмана Аль Сауда за приглашение и гостеприимство. Соответствующий пост с поздравлениями Глава Чеченской Республики выложил в своем Телеграм-канале* ([Электронный ресурс]. URL: <https://www.grozny-inform.ru/news/society/141135/?ysclid=I721vmyqn323963466> (дата обращения: 12.12.2022)).

Анализ текстов позволил сделать вывод, что религиозный ресурс активно включается в региональную политику Чеченской Республики и становится объективной составляющей имиджа Кадырова на международной арене. Выявлена высокая значимость «религиозного ресурса для идеологического обоснования политических действий региональной элиты», на которую указывала ранее А. В. Михалева [11, с. 44–45]. Дискурс-анализ текстов показал, что религиозный аспект в презентации, самопрезентации и репрезентации руководства Чеченской Республики выполняет сегодня важную функцию налаживания отношений в мире и на уровне страны.

## Выводы

Медийный образ главы Чеченской Республики в российском медийном пространстве претерпел существенные изменения со времени появления Рамзана Кадырова на политической арене в качестве руководителя. Объемные качественные изменения произошли за последний год. Рамзан Кадыров ярко и убедительно продемонстрировал приверженность российской идеологии, и журналисты активно отражали это в своих материалах. Проведенные исследования помогли обозначить основные стратегии продвижения стратегического ресурса лидера в условиях сложной политической обстановки. Здесь Рамзан Кадыров опирался на усиление трансляции традиционных ценностей России в целом и Кавказа, в частности: верность народным ценностям, искренность, открытость позиции. За счет комментариев, в которых проявлялась данная позиция руководителя, медийный образ сместил акценты в сторону доверия, признания. По мнению автора исследования, изменился и внешний имидж Кадырова, однако он требует дальнейшего изучения медийных материалов зарубежных авторов, тем не менее сегодня и на внешней, и на внутренней арене медиа важно мнение жителей России о лидере — представителе Северного Кавказа, так как это одна из причин формирования отношения к России в целом.

Констатируется, что стратегии позиционирования личных сильных черт характера и приверженности традициям являются действенным инструментом и в устра-

нении негативных последствий прошлых имиджей, в этом ключе необходимо в дальнейшем исследовать значимость стратегического ресурса коммуникаций для идеологического обоснования политических действий региональной элиты. Чеченские лидеры не только охотно дают комментарии и размещают тексты о событиях, связанных с жизнью ислама, но и позируют на фоне исламской символики, демонстрируя верность исламским традициям (концепты народ, семья, традиции, обряды) [13].

Соглашаясь с исследователями о том, что именно коммуникации становятся «эпицентром битвы за ценностное нормирование общественной жизни» [11, с. 48], мы приходим к выводу: позиционирование республики и ее лидера требует осмысления деятельности руководителя, его лидерской роли.

## Литература

1. Аласания К. Ю. Методы анализа политического текста // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. 2015. Т. 10. № 1. С. 31 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-politicheskogo-teksta?ysclid=i71jwskb4601753615> (дата обращения: 14.08.2022).
2. Берендеев М. В. Семиотические инверсии в формировании политического образа в медиадискурсе (на примере образа России в СМИ Германии) // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер. Гуманитарные и общественные науки. 2017. № 3. С. 94–102.
3. Богдан Е. Н. Медиаобраз России как понятие теории журналистики // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2007. № 4. С. 122–127.
4. Быков И. А. Сетевая политическая коммуникация в условиях трансформации общества : автореф. дис. ... д-ра полит. наук. СПб., 2016. 25 с.
5. Галинская Т. Н. Понятие медиаобраза и проблема его реконструкции в современной лингвистике // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 11. С. 91–94.
6. Евсеев А. Ю. Внешнеполитический образ Чеченской Республики в зарубежных СМИ // Управленческое консультирование. 2022. № 10. С. 35–45.
7. Зыгарь М. Вся кремлевская рать: Краткая история современной России. М., 2020. 408 с.
8. Липатова А. В. Лидерские и патриотические черты медиаобраза политического руководителя Татарстана в федеральной общественно-политической прессе 1960–2010 гг. : автореф. дис. ... канд. полит. наук. Казань, 2022. 25 с.
9. Марков С. Задачи Рамзана Кадырова // Россия и мусульманский мир. 2007. № 2. С. 34–40 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-ramzana-kadyrova> (дата обращения: 15.08.2022).
10. Мельник Г. С., Мисонжников Б. Я. Лингвистические приемы антироссийской пропаганды — новый тренд массмедиа Германии // Гуманитарный вектор. 2020. Т. 15. № 5. С. 99–109.
11. Михалева А. В. Религиозный фактор в региональной политике идентичности: на примере самопрезентации лидеров Чеченской Республики в социальных сетях // Вестник Пермского Федерального исследовательского центра. 2020. № 3. С. 44–54.
12. Пампура Ж. В. Семиотический подход к средствам массовой информации (СМИ) // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2010. № 8. С. 165–168.
13. Рощин М. Из истории ислама в Чечне // Ислам на Северном Кавказе / ред. И. Текушева, К. Шевченко. Прага : Medium Orient, 2011. С. 28–40.
14. Сайдумов Д. Х. Чеченская Республики: факторы успеха в борьбе с международным терроризмом и экстремизмом в XXI в. // Северо-Кавказский юридический вестник. 2016. № 3. С. 44–63.
15. Филиппова С. В., Филиппова В. В. Медиаобраз Рамзана Кадырова в британских СМИ (на материале статей The independent) // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2021. Т. 14. Вып. 9. С. 2818–2822.
16. Филиппова С. В., Ядрихинская Л. А. Языковая реализация медиаобраза Рамзана Кадырова в американских СМИ // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2019. № 6. С. 410–414.

**Об авторе:**

**Евсеев Александр Юрьевич**, старший преподаватель Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт Петербург, Российская Федерация); evseevau@mail.ru

**References**

1. Alasania K.Yu. Methods of analysis of the political text // Almanac Space and Time [Al'manakh Prostranstvo i Vremya]. 2015. Vol. 10. Is. 1 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-politicheskogo-teksta?ysclid=I71jwskb4601753615> (accessed:14.08.2022) (in Rus).
2. Berendeev M. V. Semiotic inversions in the formation of a political image in the media discourse (on the example of the image of Russia in the German media) // Bulletin of the Baltic Federal University named after I. Kant. Humanities and Social Sciences series [Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Ser. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki]. 2017. N 3. P. 94–102 (in Rus).
3. Bogdan E. N. Media image of Russia as a concept of journalism theory // Bulletin of the Moscow University. Ser. 10. Journalism [Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 10. Zhurnalistika]. 2007. N 4. P. 122–127 (in Rus).
4. Bykov I. A. Network political communication in the conditions of transformation of society. Dissertation abstract. St. Petersburg, 2016. 25 p. (in Rus).
5. Galinskaya T. N. The concept of a media image and the problem of its reconstruction in modern linguistics // Bulletin of the Orenburg State University [Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2013. N 11. P. 91–94 (in Rus).
6. Evseev A. Yu. The foreign policy image of the Chechen Republic in foreign media // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. N 10. P. 35–45 (in Rus).
7. Zygar M. The Whole Kremlin Army: A Brief History of Modern Russia. Moscow, 2020. 408 p. (in Rus).
8. Lipatova A. V. Leadership and patriotic features of the media image of the political leader of Tatarstan in the federal socio-political press 1960–2010. PhD Dissertation abstract. Kazan, 2022. 22 p. (in Rus).
9. Markov S. Ramzan Kadyrov's tasks // Russia and the Muslim World [Rossiya i musul'manskii mir]. 2007. N 2. P. 34–40 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-ramzana-kadyrova> (accessed: 15.08.2022). (in Rus).
10. Melnik G. S., Misonzhnikov B. Ya. Linguistic techniques of anti-Russian propaganda — a new trend of mass media in Germany // Humanitarian vector [Gumanitarnyi vektor]. 2020. Vol. 15. N 5. P. 99–109 (in Rus).
11. Mikhaleva A. V. The religious factor in the regional identity policy: on the example of self-presentation of the leaders of the Chechen Republic in social networks // Bulletin of the Perm Federal Research Center [Vestnik Permskogo Federal'nogo issledovatel'skogo tsentra]. 2020. N 3. P. 44–54 (in Rus).
12. Pampura Zh. V. Semiotic approach to mass media (mass media) // Bulletin of the Krasnoyarsk State Agrarian University [Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta]. 2010. N 8. P. 165–168 (in Rus).
13. Roshchin M. From the History of Islam in Chechnya. //Islam in the North Caucasus /ed. by I. Tekushev, K. Shevchenko. Prague: Medium Orient, 2011. P. 28–40 (in Rus).
14. Saydumov D. H. The Chechen Republic: success factors in the fight against international terrorism and extremism in the XXI century. // North Caucasian Legal Bulletin [Severo-Kavkazskii yuridicheskii vestnik]. 2016. N 3. P. 44–63 (in Rus).
15. Filippova S. V., Filippova V. V. The media image of Ramzan Kadyrov in the British media (based on the articles of The Independent) // Philological Sciences. Questions of theory and practice [Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki]. 2021. Vol. 14. Is. 9. P. 2818–2822 (in Rus).
16. Filippova S. V., Yadrinkhinskaya L. A. Linguistic realization of Ramzan Kadyrov's media image in the American media // Philological Sciences. Questions of theory and practice [Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki]. 2019. N 6. P. 410–414 (in Rus).

**About the author:**

**Alexander Yu. Evseev**, Senior Lecturer of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation); evseevau@mail.ru

# Борьба Петра I с коррупцией в России

Гриднев В. П.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация, valerijgridnev@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Актуальность темы объясняется тем, что в современных условиях в России активно ведется борьба с коррупцией. Президент Российской Федерации, органы государственной власти и местного самоуправления, институты гражданского общества, организации и физические лица в пределах своей компетентности осуществляют противодействие коррупции. Но как показывает жизнь, не всегда удается эффективно бороться с коррупцией. Возникает необходимость обратиться к историческому опыту нашей страны и, в частности, борьбе Петра Великого с коррупцией (мздоимством). Петр I принял ряд мер, направленных на противодействие коррупции: учреждение фискальной службы, прокуратуры, реформирование законодательства и др. Особое внимание император уделял обеспечению принципа неотвратимости наказания за коррупцию. Также Петр Великий, издав указ от 24 декабря 1714 г., ужесточил ответственность государственных служащих за совершение взяточничества.

*Ключевые слова:* царь, император, взяточничество (мздоимство), фискалы, фискальная служба, Сенат

**Для цитирования:** Гриднев В. П. Борьба Петра I с коррупцией в России // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 100–106.

## Peter the Great's Fight against Corruption in Russia

Valery P. Gridnev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEP), Saint Petersburg, Russian Federation; valerijgridnev@yandex.ru

## ABSTRACT

The relevance of the topic is explained by the fact that in modern conditions in Russia, the fight against corruption is actively being conducted. The President of the Russian Federation, State and local government bodies, civil society institutions, organizations and individuals, within their competence, carry out anti-corruption activities. But as life shows, it is not always possible to effectively fight corruption in the country, there is a need to turn to the historical experience of our country and, in particular, Peter the Great's fight against corruption (bribery). Peter I took a number of measures aimed at combating corruption: the establishment of the fiscal service, the Prosecutor's office, the reform of legislation, etc. The emperor paid special attention to ensuring the principle of inevitability of punishment for corruption. Peter the Great also, by issuing a decree dated December 24, 1714, tightened the responsibility of civil servants for committing bribery.

*Keywords:* tsar, emperor, bribery, fiscal officers, fiscal service, Senate

For citing: Gridnev V.P. Peter the Great's Fight against Corruption in Russia // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 100–106.

---

Как свидетельствуют мировая история и история России, взяточничество не утратило актуальности<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия [Электронный ресурс]. URL: <https://gosszluzhba.gov.ru/reestr> (дата обращения: 15.08.2022).

Петр I, вступив в должность, по свидетельству князя Б. И. Куракина, столкнулся с «мздоимством великим и кражей государственного имущества, продолжавшемся с умножением». По мнению князя, «...вывести сию язву трудно» [3, с. 200].

В этих условиях Петр I стал жестоко бороться «с этой язвой» [3, с. 200].

Для искоренения взяточничества царь ввел фискальный надзор. 2 марта 1711 г. указом Петра I «О должности фискалов»<sup>1</sup> вводилась должность фискалов при Правительствующем Сенате и определялись их права и обязанности. Фискал, как отмечалось в Указе, должен быть человеком умным и добрым «...из какого чина ни есть»<sup>2</sup>.

Высшим должностным лицом, согласно указу Петра I, являлся обер-фискал. Кроме того, вместе с ним в Сенате было четыре фискала, в том числе два фискала из купечества, которые могли компетентно осуществлять слежку за купцами, а в губерниях было четыре фискала<sup>3</sup>.

Руководитель фискальной службы, избранный Сенатом, действовал посредством раскинутой по всем областям и ведомствам сети подчиненных ему провинциал-фискалов. Каждый город, а их было до 340, должен был иметь одного или двух фискалов. Таким образом, их «...могло быть не меньше 500». Чуть позже была учреждена должность обер-фискала с особыми подчиненными фискалами во флоте [4, с. 20].

За время существования фискальской службы замещали должность обер-фискала пять человек: Я. В. Былинский, М. В. Желябужский, А. Я. Нестеров, М. А. Косой и Степан Кузодавлев [9].

Фискалы обязывались за всеми делами тайно надсматривать, выведывать, доносить и обличать злоупотребления, хищения чиновников, не вмешиваясь в ход самого дела.

Таким образом, фискальная служба являлась органом тайного надзора (контроля) Сената, а фискалы выступали регистраторами нарушений царских указов.

Денежное содержание (постоянное, предусмотренное штатным расписанием как у чиновников — В. Г.) им не полагалось. В случае, если выявленные фискалом факты подтверждались, в качестве вознаграждения ему полагалась половина судебного штрафа. За неправильный донос фискал к ответственности не привлекался<sup>4</sup>. Впоследствии царь обещал фискалам особое покровительство, сознавая, что их должность тяжела и ненавидима [4, с. 21].

Так, например, в апреле 1712 г. трое фискалов: Михаил Желябужский, Алексей Нестеров, Степан Шепелев — подали царю жалобу на Сенат. Сенаторы отвратительно, презрительно и грубо относились к фискалам, проявляли всякое немилосердие, называли их уличными судьями, антихристами и плутами [10].

Учитывая важность проблемы, Петр I издает 17 марта 1714 г. следующий, более развернутый и подробный Указ «О фискалах и о их должности и действии», который потребовал, чтобы фискалы выявляли всякие преступления, в том числе взятки, кражу казны и т. д., наносящие вред государству<sup>5</sup>.

Кроме того, Указ устанавливал, что если фискал знает о каком-либо похищении или краже казны, но не известит о преступлении за взятку или по дружбе, то надо учинить над ним то же, чего виновный достоин будет<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> История государственного управления в России (X–XXI вв.): хрестоматия. М.: Изд-во РАГС, 2003. С. 110–111.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> История государственного управления и государственной службы в России: хрестоматия. СПб.: Изд-во СЗАГС, 2009. С. 138.

<sup>4</sup> История государственного управления в России (X–XXI вв.): хрестоматия. С. 111.

<sup>5</sup> О фискалах и о их должности и действии: Указ Императора от 17 марта 1714 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://constitution.garant.ru/history/act1600-1918/2007/> (дата обращения: 18.08.2022).

<sup>6</sup> Там же.

Указ запрещал принимать на службу молодых дворян, принимались только те, кому исполнилось сорок лет и выше<sup>1</sup>. Таким образом поднималась планка требовательности к фискалам.

24 декабря 1714 г. царь издал Указ «О воспрещении взяток и посулов и о наказании за оное»<sup>2</sup>, в котором определялась суть преступления — «...все то, что вред и убыток государству приключить может...»<sup>3</sup>. Кто это совершит, тот будет жестоко наказан, всего имущества лишен, из числа добрых, порядочных, законопослушных людей исключен, а в отдельных случаях может быть и казнен<sup>4</sup>.

12 января 1722 г. именным указом Петра I учреждаются контрольный орган государственной власти — прокуратура и должности генерал-прокурора и обер-прокурора при Сенате, а в коллегиях — прокуроры<sup>5</sup>.

Генерал-прокурор должен быть постоянно в Сенате и контролировать его деятельность. Кроме того, в случае нарушения законности Сенатом он имел право опротестовать или приостановить его противоправные решения<sup>6</sup>. Также генерал-прокурор обязан был осуществлять надзор за деятельностью фискалов. В случае нарушений, допущенных фискалами, он должен был доложить об этом Сенату<sup>7</sup>.

Именной указ Петра I определил статус генерал-прокурора — быть оком нашим и стряпчим в государственных делах<sup>8</sup>.

Первым генерал-прокурором был назначен граф Ягужинский Павел Иванович (1683–1736 гг.) [9].

Итак, Петром I была сформирована система контроля (надзора) за деятельностью органов власти и их должностных лиц. Как она функционировала, каковы результаты ее деятельности?

Фискальная служба выявила факты мздоимства губернатора Сибири Матвея Гагарина и доложила об этом царю. Петр I дал поручение Сенату рассмотреть «дела плута Гагарина...» и предложить меру наказания [2, с. 241]. В ходе следствия было установлено, что губернатор М.П. Гагарин в период с 1714 по 1717 г. присвоил три алмазных перстня и алмаз в гнезде, купленные в Китае для великой государыни царицы и великой княгини Екатерины Алексеевны и в повинной написал, что те алмазы хотел присвоить себе. Кроме того, получал взятки за отдачу на откуп вина и пива [7, с. 234–236]. Всего в приговоре было зафиксировано восемь фактов мздоимства [там же].

14 марта 1721 г. Петр I утвердил приговор Правительствующего Сената о приговоре к смертной казни бывшего сибирского губернатора князя Гагарина [7, с. 234–236].

За взяточничество и казнокрадство также были наказаны вице-губернатор Санкт-Петербурга, который был публично сечен на площади, вице-канцлер барон П.П. Шафилов, снятый с плахи и отправленный в ссылку [5, с. 193]. В частности, Шафилов использовал свое сенаторское влияние для того, чтобы брату его, Михаилу, было выдано лишнее жалование при переходе из одной службы в другую, он истратил государственные деньги на свои расходы во время поездки во Францию, а у полковника Воронцовского взял в заклад деревню под видом займа, не дав ему ничего [11].

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> О воспрещении взяток и посулов и о наказании за оное» : Указ Петра I от 24 декабря 1714 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliotekar.ru/2-8-99-13-pravo-i-sud-pri-petre-1/13.htm> (дата обращения: 18.08.2022).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> История государственного управления в России (X–XXI вв.): хрестоматия. С. 124–125.

<sup>6</sup> Там же. С. 131.

<sup>7</sup> Там же. С. 132.

<sup>8</sup> Там же.

Причины строгости наказания, которому подвергся Шафиров, Петр Великий высказал впоследствии в Указе от 5 февраля 1724 г.: «Кто в суде неправду учинит, или в каком ни есть деле ему поверенном, или в чем его должность есть, а он-то неправдою будет делать по какой страсти ведением и вольно, такого, яко нарушителя государственных прав и своей должности, казнить смертью натуральною или политическою, по важности дела, и всего имения лишить» [11].

К глубокому сожалению Петра I, ни фискалы, ни добровольные доносители не могли ничего поделать: казнокрадство нарастало как снежный ком. В феврале 1715 г. неизвестный доброжелатель сообщил Петру I из Голландии, что губернаторы радеют только о своих карманах. Киевская и Казанская губернии истощены до конца. Киевский губернатор Д. М. Голицын отправляет в свой московский дом деньги не мешками, но уже возами. Иностранные купцы высылают серебро и золото из России, что запрещено в чужих землях. Вельможи (А. Д. Меншиков и российский посол в Англии и Голландии Б. И. Куракин) кладут деньги в зарубежные банки [6].

Не могли удержаться от соблазна погреть руки сами фискалы, благо сама должность открывала широкие возможности для взяток.

Ярким примером тому является Алексей Яковлевич Нестеров, занявший в 1715 г. должность обер-фискала. Будучи человеком честным и неподкупным, он разоблачил большое количество казнокрадов. Из 107 уголовных дел, возбужденных фискальной службой, поступивших в Сенат в июле-октябре 1713 г., по данным, собранным Алексеем Нестеровым, было возбуждено 62 дела и еще 7 дел было возбуждено им совместно с другими фискалами [9].

Так, например, А. Я. Нестеров обвинил судью Ямского приказа Матвея Головина, который «...отдал подряд под артиллерийские припасы в отвоз подрядчику без торгу, взявши за это с него 200 рублей, тогда как другие подрядчики просили торгу и уступали...», а казанского губернатора Петра Апраксина за немалый ущерб государственной казне в продаже табака [10].

Но самое важное уголовное дело, начавшееся вследствие докладов Нестерова, было дело о злоупотреблениях сибирского губернатора князя М. Гагарина [10].

Как свидетельствовал голштинский камер-юнкер Ф. В. Берхгольц, Нестеров имел большое значение и был очень в милости у государя, который отзывался о нем как об одном из лучших своих докладчиков и дельцов [1]. Давая ему место обер-фискала, Петр I в то же время наградил его большим числом крестьян, чтоб он мог прилично жить и не имел необходимости прибегать к воровству. Но эта мера не помогла: Нестеров, наделенный большой властью, очень скоро вошел во вкус своего положения. Он неимоверно обворовывал царя и страшно обманывал подданных. Нестеров нанес казне ущерб до 300 000 руб. [5]. Вскоре его махинации были разоблачены. В итоге расследования бывшему обер-фискалу Нестерову было вменено 39 эпизодов преступной деятельности, главным образом получение взяток [9].

Так, например, Нестеров получил взятку от ярославского провинциального фискала Саввы Попцова в виде часов серебряных стоимостью в 120 руб., одеяло на лисьем меху, а также 300 руб. [11]. Прежде С. Попцов давал обер-фискалу взятки рожью, скотиной, лошадьми, парчей. С Воронцова Л. за определение его в Сибирь на должность воеводы взял 500 руб. и за откуп кабаков — 500 руб. [11].

В январе 1723 г. в протоколах Сената было указано: «Понеже бывший обер-фискал Нестеров явился ныне во многих преступлениях, того ради его императорское величество указал искать в генерал-фискалы и обер-фискалы добрых людей и для того объявить всем коллегиям, ежели кто знает к оному делу достойных кого, и таковых дабы писал в кандидаты, и имена прислать на генеральный двор» [11].

Нестеров был арестован и после длительного следствия подвергнут в январе 1724 г. ужасной казни: его заживо колесовали. Нестеров накануне казни не за-

бывал о своих служебных обязанностях и горел желанием дальше раскрывать должностные преступления [6]. Ф. В. Берхгольц в своем дневнике писал: «...арестованный обер-фискал признался императору, что заслужил смертную казнь, но будто бы при этом просил, чтоб ему дали время для обнаружения других, еще больших обманщиков; говорят, он уже и приступил к тому, начав с Преображенского или собственного его величества Приказа, где многих обвинил» [6].

Мздоимством занимался и тверской воевода Иван Кокошкин. Он получал взятки в период рекрутских наборов. Только смерть спасла его от наказания. В марте 1714 г. Петр I получил письмо — чистое покаяние от Ивана Кокошкина, лежащего на смертном одре. Он просил прощения у царя за содеянное им [10].

Всенародно объявленные указы Петра I, направленные на борьбу с грабительством и всяким лукавым посягательством<sup>1</sup> на государственный интерес, призывали всякого чина людей «от первых даже до земледельцев» без опасения приезжать и доносить самому царю о грабителях народа и вредителях государственных интересов; время для таких доносов — с октября по март; честный доносчик в этом случае получит движимое и недвижимое имущество, даже чин преступника. Так, крестьянин князя Долгорукого, правдиво на него донесший, получил его усадьбу и чин генерал-кригспленипотенциара [4].

14 ноября 1724 г. правитель Вотчинной канцелярии камергер Виллим Монс был приговорен Вышним судом (суд высшей инстанции. — В. Г.) к смертной казни за то, что «...1) взял у царевны Прасковьи Ивановны село Оршу с деревнями в ведение Вотчинной канцелярии императрицы и оброк брал себе; 2) для отказа той деревни посылал бывшего прокурора воронежского надворного суда Кутузова и потом его же отправил в вотчины нижегородские императрицы для розыску, не требуя его из Сената; 3) взял с крестьянина села Тонинского Соленикова 400 рублей за то, что сделал его стремянным конюхом в деревне ее величества...» [11].

Петр I очень болезненно воспринимал информацию, когда узнавал о незаконных поступках людей близких, доверенных. В данном случае речь идет о взяточничестве кабинет-секретаря Петра I А. В. Макарова<sup>2</sup> и о Меншикове, склонном к обогащению. Князь Меншиков любил деньги, и ему нужно было много денег. Сохранились счета, по которым с конца 1709 по 1711 г. он издержал лично на себя 45 тыс. руб. (т. е. около 400 тыс. руб. на момент написания В. О. Ключевским работы «Исторические портреты» (1902–1911 гг.)). И он не стеснялся в средствах добывать деньги, в том числе используя многочисленные злоупотребления. Бедный преображенский сержант впоследствии имел состояние, которое современники оценили в 150 тыс. руб. по-земельного дохода (около 1300 тыс. на *наши деньги* (по словам В. О. Ключевского, 1902–1911 гг.), не считая драгоценных камней на 1,5 млн руб. (около 13 млн) и многомиллионных вкладов в зарубежных банках. Через несколько лет следственная комиссия по делу о злоупотреблениях князя сделала на него начет более 1 млн руб. (около 10 млн) [3, с. 20].

Но такая нечистота на руку выводила царя из терпения. Петр I предостерегал князя: «Не забывай, кто ты был и из чего сделал я тебя тем, каков ты теперь» [2, с. 203]. В конце своей жизни, прощая ему новые вскрывшиеся хищения, император говорил его постоянной заступнице, императрице, «...что Меншиков в беззаконии зачат, во грехе родила его мать, и в плутовстве скончает живот свой; если не исправится, быть ему без головы» [3, с. 203].

<sup>1</sup> «О воспрещении взяток и посулов и о наказании за оное» : Именной Указ, декабря 24 дня 1714 года // Законодательство Петра I. М. : Юридическая литература, 1997. С. 749–750.

<sup>2</sup> Следственная комиссия о кабинет-секретаре Петра I А. В. Макарове [Электронный ресурс]. URL.: <https://libinfo.org/index/index.php?dir1=00&dir2=02> (дата обращения: 28.08.2022).



Мздоимство выводило Петра Великого из терпения и однажды, как гласит анекдот, в Сенате он хотел издать указ вешать всякого чиновника, укравшего «хоть настолько, сколько нужно на покупку веревки». Тогда «око государево» — генерал-прокурор П. И. Ягужинский — сказал: «Разве ваше величество хотите царствовать один, без слуг и без подданных? Мы все ворует, только один больше и приметнее другого» [3, с. 201].

В отличие от В. О. Ключевского, С. М. Соловьев считает эту информацию анекдотом [12, с. 567].

Таким образом, Петр Великий одной из главных задач, стоящих перед ним, считал борьбу с мздоимством. С этой целью была проведена реформа законодательства, а также учреждение фискальной службы, прокуратуры и др. Политика противоборства с коррупцией была очень суровой, жестокой, одновременно она обеспечивала принцип неотвратимости наказания за совершение такого рода преступлений.

## Литература

1. Берхгольц Ф.-В. Дневник камер-юнкера Фридриха-Вильгельма Берхгольца. 1721–1725. Ч. 1, 2 // Неистовый реформатор. М. : Фонд Сергея Дубова, 2000. С. 105–502.
2. Воскресенский Н. А. Законодательные акты Петра I. Редакции и проекты законов, заметки, доклады, доношения, челобитья и иностранные источники. М. : Изд-во Академии наук Союза ССР, 1945.
3. Ключевский В. О. Исторические портреты. Деятели исторической мысли. М. : Правда, 1990. 624 с.
4. Ключевский В. О. Русская история. Полный курс лекций : в 3 кн. Кн. 3. М. : Мысль, 1993. 558 с.
5. Князьков С. Из прошлого Русской земли. Время Петра Великого. М. : Планета, 1991. С. 193. (Репринтное воспроизведение издания 1909 г.)
6. Наумов В. П. Повседневная жизнь Петра Великого и его сподвижников [Электронный ресурс]. URL: <https://litlife.club/authors/56544> (дата обращения: 28.08.2022).
7. Реформы Петра I: сб. документов. М. : Государственное социально-экономическое издательство, 1937.
8. Серов Д. О. Гвардейцы фискалы Петра I в борьбе с лихоимцами и казнокрадами // Исторический вестник. 2013. Т. 6. № 153. С. 54–81.
9. Серов Д. О. Руководители фискальной службы России: линии судеб // Проблемы истории России: сб. науч. трудов. 2011. Вып. 9: Россия и Запад в переходную эпоху от средневековья к новому времени. С. 143–155.
10. Соловьев С. М. История России с древнейших времен. Т. 16 [Электронный ресурс]. URL: <http://solovyev.lit-info.ru/solovyev/istoriya-rossii/16-glava-tretya-iii.htm> (дата обращения: 22.08.2022).
11. Соловьев С. М. История России с древнейших времен. Т. 18 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.spsl.nsc.ru/history/solov/main/solv18p3.htm>. (дата обращения: 15.08.2022).
12. Соловьев С. М. Чтения и рассказы по истории России. М. : Правда, 1989. 768 с.

## Об авторе:

**Гриднев Валерий Павлович**, профессор кафедры экономики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук, профессор; [valerijgridnev@yandex.ru](mailto:valerijgridnev@yandex.ru)

## References

1. Berchholtz F.-W. Diary of chamber junker Friedrich-Wilhelm Berchholtz. 1721–1725. Part 1, 2 // Furious reformer. M.: Sergey Dubov Foundation, 2000. P. 105–502. (in Rus).
2. Voskresensky N. A. Legislative acts of Peter I. Editions and draft laws, notes, reports, full-length, petitions and foreign sources. M.: Publishing House of the Academy of Sciences of the USSR, 1945. (in Rus).

3. Klyuchevsky V.O. Historical portraits. Figures of historical thought. M.: True, 1990. 624 p. (in Rus).
4. Klyuchevsky V.O. Russian history. Full course of lectures: in 3 books. Book 3. M.: Thought, 1993. 558 p. (in Rus).
5. Knyazkov S. From the past of the Russian land. Time of Peter the Great. M.: Planet, 1991. P. 193. (Reprint of edition, dated 1909). (in Rus).
6. Naumov V.P. Everyday life of Peter the Great and his associates [Electronic resource]. URL: <https://litlife.club/authors/56544> (accessed date: 28.08.2022). (in Rus).
7. Reforms of Peter I: a collection of documents. M.: State Socio-Economic Publishing House, 1937. (in Rus).
8. Serov D. O. Guardsmen fiscal of Peter I in the fight against reckless citizens and embezzlers // Historical Bulletin [Istoricheskiy vestnik]. 2013. Vol. 6, N 153. P. 54–81. (in Rus).
9. Serov D. O. Heads of the fiscal service of Russia: lines of fate // Problems of the history of Russia: a collection of scientific works [Problemy istorii Rossii: sbornik nauchnykh trudov]. 2011. N 9: Russia and the West in a transitional era from medieval to modern times. P. 143–155. (in Rus).
10. Solovyev S. M. The history of Russia from ancient times. Vol. 16. [Electronic resource]. URL: <http://solovyev.lit-info.ru/solovyev/istoriya-rossii/16-glava-tretya-iii.htm> (accessed date: 22.08.2022). (in Rus).
11. Solovyev S. M. The history of Russia from ancient times. Vol. 18. [Electronic resource]. URL: <http://www.spsl.nsc.ru/history/solov/main/solv18p3.htm> (accessed date: 15.08.2022). (in Rus).
12. Solovyev S. M. Readings and stories on the history of Russia. M.: True, 1989. 768 p. (in Rus).

***About the author:***

**Valery P. Gridnev**, Professor of Chair of Economics of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History), Professor; [valerijgridnev@yandex.ru](mailto:valerijgridnev@yandex.ru)

# Анализ мирового опыта применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов предприятий\*

*Дементьев К. И.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; [dementiew.kirill2014@yandex.ru](mailto:dementiew.kirill2014@yandex.ru)

## РЕФЕРАТ

Актуальность темы статьи обусловлена значимостью средств искусственного интеллекта в качестве инструмента оптимизации бизнес-процессов предприятий. Целью статьи является анализ уровня исследований в области искусственного интеллекта в мире, результаты которых позволят оптимизировать бизнес-процессы. Задачи: проведение качественного анализа состояния мирового рынка искусственного интеллекта, установление тенденций развития рынка и факторов. Методы. Системный подход, логический анализ, синтез. Результаты. Мировыми лидерами в области изучения искусственного интеллекта являются США, Китай, Япония, Индия, а также высокотехнологичные транснациональные корпорации. Основным сегментом для венчурных инвестиций являются компании здравоохранения. Объем венчурных сделок в области искусственного интеллекта в 2021 г. составил порядка 66,8 млрд долл. Китай оказывает значительную государственную финансовую помощь своим компаниям, работающим в области искусственного интеллекта. У технологий искусственного интеллекта есть все шансы стать приоритетной целью для инвестиций свыше 30% компаний в мире и основой для роста мирового валового внутреннего продукта. Несмотря на активное развитие азиатского рынка, лидирующие позиции по числу и объему инвестиций в области искусственного интеллекта сохраняются у США. Выводы. Наблюдаются как положительные факторы, способствующие развитию технологий искусственного интеллекта (рост котировок акций компаний, начавшаяся виртуализация цифрового пространства), так и отрицательные (наметившийся дефицит полупроводников и «гонка вооружений» в области искусственного интеллекта), более явственными становятся тренды создания больших моделей и данных, этичного и суверенного искусственного интеллекта, интенсивно развиваются технологии искусственного интеллекта для решения задач обеспечения национальной безопасности.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, компания, мировой рынок, оптимизация, бизнес-процесс, трансформация

**Для цитирования:** Дементьев К. И. Анализ мирового опыта применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 107–120.

## Analysis of the World Experience in the Use of Artificial Intelligence to Optimize Business Processes of Enterprises

*Kirill I. Dementev*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; [dementiew.kirill2014@yandex.ru](mailto:dementiew.kirill2014@yandex.ru)

\* Исследование выполнено в рамках инициативной НИР СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ «ESG- и цифровая трансформация предприятий нефтегазового сектора как инструменты модернизации экономики современной России», номер в системе ЕГИСУ НИОКТР 122112800082-7 от 28.11.2022.

**ABSTRACT**

The relevance of the topic of the article is due to the importance of artificial intelligence as a tool for optimizing business processes of enterprises. The purpose of the article is to analyze the level of research in the field of artificial intelligence in the world. Tasks: conducting a qualitative analysis of the state of the global artificial intelligence market, establishing market development trends and factors. Methods. System approach, logical analysis, synthesis. Results. The world leaders in the field of artificial intelligence research are the USA, China, Japan, India, as well as high-tech multinational corporations. The main segment for venture investments are healthcare companies. The volume of venture deals in the field of artificial intelligence in 2021 amounted to about \$ 66.8 billion. China provides significant state financial assistance to its companies working in the field of artificial intelligence. Artificial intelligence technologies have every chance to become a priority target for investments of over 30% of companies in the world and the basis for the growth of the global gross domestic product. The Asian market is actively developing, but the United States remains the leader in the number and volume of investments in the field of artificial intelligence. Conclusions. There are positive factors contributing to the development of artificial intelligence technologies (the growth of company stock prices, the beginning of the virtualization of digital space), and negative ones (the emerging shortage of semiconductors and the "arms race" in the field of artificial intelligence), trends are outlined towards the creation of large models and data, ethical and sovereign artificial intelligence, artificial intelligence technologies are actively developing for military tasks.

**Keywords:** artificial intelligence, company, global market, optimization, business process, transformation

**For citing:** Dementev K. I. Analysis of the world experience in the use of artificial intelligence to optimize business processes of enterprises // Administrative consulting. 2023. N 1. P. 107–120.

---

**Введение**

Понятие «искусственный интеллект» (от англ. artificial intelligence) родилось в середине прошлого века (конец 40-х — начало 50-х гг.), когда математик английского происхождения А. Тьюринг в своей статье «Вычислительные машины и разум» затронул мысль о том, что в будущем компьютер сможет думать так же, как человек. С целью аргументированного доказательства своих выводов, он разработал эмпирический тест, где взаимодействующий с человеком и компьютером человек не в состоянии отличить компьютер от другого человека [20, с. 448].

Несмотря на появление термина «искусственный интеллект» более 60 лет назад, в настоящее время до сих пор не существует его общепринятого определения. Так, например, ученые в области теории вычислительных систем из США Эдвард Альберт Фейгенбаум и Барр в 80-х годах XX в. дали искусственному интеллекту следующее определение: «искусственный интеллект — это область информатики, занимающаяся разработкой интеллектуальных компьютерных систем, обладающих возможностями, которые мы традиционно связываем с человеческим разумом, — обучение, способность решать проблемы, понимание языка, способность рассуждать и прочие» [9, с. 506]. Некоторые ученые в 1990-х гг. дают иное определение: «Искусственный интеллект — свойство интеллектуальных систем выполнять творческие функции, традиционно считающиеся прерогативой человека»<sup>1</sup>. В свою очередь на Конференции ООН по торговле и развитию в 2017 г. предложили определение искусственного интеллекта как «способность машин подражать интеллектуальному поведению человека» [16, с. 5].

К основным свойствам искусственного интеллекта (ИИ) стоит отнести: самообучение, понимание языка, способность думать и принимать решения. В 2016 г. на

---

<sup>1</sup> Аверкин А. Н., Гаазе-Рапопорт М. Г., Поспелов Д. А. Толковый словарь по искусственному интеллекту. М. : Радио и связь, 1992.

Всемирном экономическом форуме в Давосе Клаус Шваб, являющийся его основателем и руководителем, назвал искусственный интеллект одной из основных движущих сил Четвертой промышленной революции<sup>1</sup>.

В последнее десятилетие исследования в области ИИ развиваются бурными темпами по всему миру, при этом расширяется спектр применения технологий ИИ. Однако, как и в любой другой области исследований, существуют как страны-лидеры в этой сфере, так и государства, которые стремятся их догнать. На сегодняшний день большинству участников мирового рынка становится ясно, что нежелание развивать современные технологии может оставить страну или компанию на периферии мировой экономики. Тогда как активное инвестирование средств в совершенствование бизнес-процессов, представляющих собой действия по достижению поставленных целей посредством внедрения технологий ИИ, будет способствовать повышению конкурентоспособности, производительности труда, темпов роста мировой экономики.

## Материалы и методы

В качестве теоретической и методологической основы исследования использовались работы зарубежных и отечественных исследователей, посвященные анализу мирового рынка ИИ, уровня его развития в отдельных странах и компаниях. Методической основой исследования явились логический анализ, системный подход и синтез; использовался контент-анализ открытых источников информации (академические публикации) по проблемам совершенствования систем ИИ, состоянию мирового рынка цифровых технологий, анализу трендов и тенденций развития ИИ в мире, в отдельных регионах, странах и компаниях.

## Результаты

Внедрение средств ИИ в самые разные бизнес-сферы начинается со сбора, обработки данных, систематизации их в структурированный формат. Далее следует создание алгоритмов ИИ, способных к самообучению. Необходимо отметить, что в настоящее время на рынке существует большое число готовых решений в области ИИ, помогающих наладить его алгоритмы качественно и оперативно. Далее по итогам полученной от ИИ информации выполняется наладка всех связанных с алгоритмами ИИ бизнес-процессов и технологических операций. Этот этап требует присутствия человека, однако, уже далее, при помощи нейронных сетей ИИ в состоянии самостоятельно отладить и оптимизировать работу [4, с. 5].

Для субъектов международных экономических отношений ИИ является набором инструментальных средств, которые способствуют цифровой трансформации бизнеса. Совершенствование технологий ИИ видоизменяет бизнес, повышает конкуренцию на мировом рынке, что вызывает последующую дифференциацию стран мира по уровням технологического и экономического развития [11, с. 117].

В современном мире значительно возрос интерес к имеющему полувековую историю ИИ, в последние 20 лет наблюдается значительное расширение доступа участников экономических отношений к огромным массивам открытых данных. Это, в свою очередь, способствует обострению международной конкуренции. Кроме этого, на сегодняшний день программные продукты расположились на новом уровне развития, который связывают с решением задач кибербезопасности, защитой от несанкцио-

<sup>1</sup> *Schlein L.* WEF Founder: World Unprepared to Deal with 'Fourth Industrial Revolution'. 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.voanews.com/a/wef-founder-world-unprepared-to-deal-with-fourth-industrial-revolution/3143406.html> (дата обращения: 20.11.2022).

нированного доступа к информации. Решение задач информационной безопасности зависит не только от изменений в стратегиях компаний, но от готовности государств менять свою экономическую политику в угоду современным вызовам [12, с. 59].

Важным показателем уровня развития технологий ИИ в отдельных странах является количество публикаций, представленных исследователями из этой страны на мировых конференциях по ИИ. Ниже представлен рейтинг ТОП-20 стран мира по данному показателю (2017–2021), свидетельствующий о наличии лидирующих позиций у КНР и США, далее следуют Индия, Япония и Германия; Россия в этом рейтинге поднялась в 2021 г. с 23-го места на 17-е.

1. Китай	87 000
2. США	82 000
3. Индия	25 000
4. Япония	18 000
5. Германия	17 000
6. Великобритания	16 000
7. Канада	11 000
8. Франция	10 000
9. Южная Корея	10 000
10. Австралия	9000
11. Италия	8000
12. Тайвань	7000
13. Бразилия	6000
14. Сингапур	5000
15. Испания	5000
16. Швейцария	4500
17. Россия	4000
18. Индонезия	3500
19. Турция	3500
20. Нидерланды	3000

Источники: Альманах «Искусственный интеллект». Индекс 2021 года. Аналитический сборник № 10. Апрель 2022 [Электронный ресурс]. URL: [www.aiReport.ru](http://www.aiReport.ru) (дата обращения: 16.11.2022).

Помимо общего числа статей на международных научно-практических конференциях и симпозиумах, немаловажным показателем является количество выданных патентов, относящихся к ИИ, выданных за последние 5 лет (2017–2021). Ниже представлен рейтинг стран по этому показателю за 2021 г., согласно которому со значительным отрывом лидируют США, далее расположились Япония, Корея, Франция, КНР; Россия в этом рейтинге потеряла одну позицию, занимая 22-ю строчку.

1. США	66000
2. Япония	23000
3. Южная Корея	13000
4. Франция	12000
5. Китай	8500
6. Германия	7000
7. Великобритания	6000
8. Тайвань	5000
9. Италия	3000
10. Швейцария	2900
11. Австралия	1500
12. Швеция	1400

13. Индия	1100
14. Гонконг	1000
15. Нидерланды	900
16. Канада	900
17. Израиль	800
18. Финляндия	700
19. ОАЭ	700
20. Сингапур	600
21. Саудовская Аравия	500
22. Россия	400
23. Дания	400
24. Испания	300
25. Португалия	200

Источник: Альманах «Искусственный интеллект». Индекс 2021 года. Аналитический сборник № 10. Апрель 2022.

Наибольшее количество заявок на патенты подают компании, специализирующиеся на определенных технологиях разработок и применения ИИ. Так, например, *Baidu* специализируется на глубоком обучении ИИ, *Toyota*, *Bosch* специализируются на изучении возможностей применения ИИ в транспортной области, а *Siemens*, *Philips* и *Samsung* — сосредотачиваются на разработках ИИ в медико-биологической области [14, с. 43].

Объем глобального венчурного рынка в 2021 г. оценивался в 620,8 млрд долл. и его рост относительно 2020 г. составил 111%. Сегмент ИИ составил в 2021 г. 11%, при этом его доля держится последние 5 лет на уровне 8–12%. Инвестиции в ИИ увеличились в 2021 г. на 108%, достигнув объема 66,8 млрд долл. Число сделок показало рост на 16% по отношению к 2020 г., достигнув 2841. Объем венчурных сделок в области ИИ в 2021 г. составил 66,8 млрд долл. Динамика мирового объема сделок за последние 5 лет представлена на рис. 1.

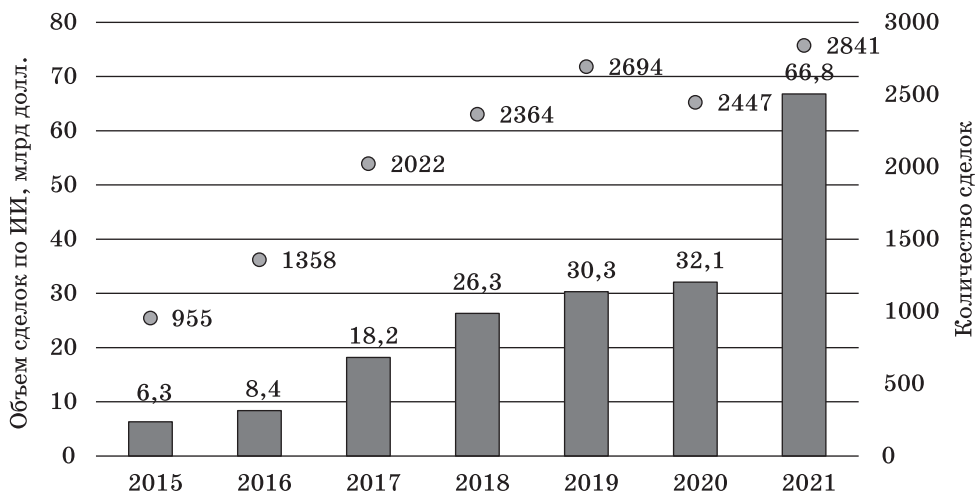


Рис. 1. Мировой объем сделок по ИИ 2015–2021 гг.  
Fig. 1. Global volume of AI transactions 2015–2021

Источник: Альманах «Искусственный интеллект». Индекс 2021 года. Аналитический сборник № 10. Апрель 2022.

Основным сегментом для венчурных инвестиций являются компании здравоохранения, на них приходится почти 1/5 часть общего финансирования.

Лидером как по объему, так и по числу сделок являются США; американские фонды в 2021 г. проинвестировали 40,3 млрд долл., заключив 1128 сделок. Азиатские инвесторы, в свою очередь, совершили 1036 сделок с суммарным объемом инвестиций 18,1 млрд долл. (в 2,2 раза меньше, чем в США).

Самым активным мировым инвестором в области ИИ стал фонд *Tiger Global Management*, совершивший в 2021 г. 48 сделок в 44 компаниях. Динамика венчурного рынка искусственного интеллекта по регионам за 2015–2021 гг. представлена на рис. 2.

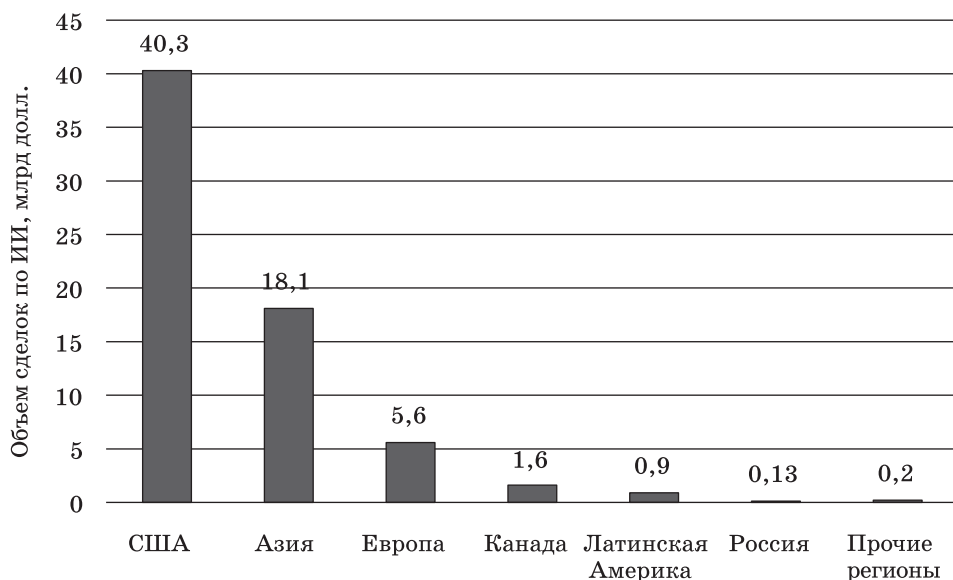


Рис. 2. Динамика венчурного ИИ рынка по регионам 2015–2021 гг.

Fig. 2. Dynamics of the venture AI market by region 2015–2021

Источник: Альманах «Искусственный интеллект». Индекс 2021 года. Аналитический сборник № 10. Апрель 2022.

Доля частных инвестиций в развитие технологий ИИ в 2020 г. показала рост на 9,3% и составила 40 млрд долл. [5, с.1476].

У технологий ИИ есть все шансы стать приоритетной целью для инвестиций выше 30% компаний в мире и основой для роста мирового ВВП [1, с. 111].

## Обсуждение

Анализ предметной области исследований позволил выявить ключевые факторы, которые оказывают серьезное позитивное и негативное влияние на развитие ИИ в мире<sup>1</sup>.

### Позитивные факторы:

1. *Рост котировок акций.* Акции ведущих компаний в области ИИ, таких как IBM, Google, Amazon, Apple, Microsoft, демонстрируют значительный рост на бирже.

<sup>1</sup> Альманах «Искусственный интеллект». Индекс 2021 года. Аналитический сборник № 10. Апрель 2022 [Электронный ресурс]. URL: [www.aiReport.ru](http://www.aiReport.ru) (дата обращения: 16.11.2022).



Несмотря на то что рост вызван в значительной степени финансовыми причинами, он тем не менее дает возможность компаниям продолжать вкладывать накопленные средства в исследования ИИ.

2. *Phygital* и *метавселенные*. В 2021 г. началась виртуализация цифрового пространства и переход большого числа офлайн-бизнесов в смешанный формат «Phygital», который совмещает в себе физический и виртуальный пользовательский опыт.

### **Негативные факторы.**

1. *Дефицит полупроводников*. Факт дефицита производства полупроводников, который наметился в 2021 г., уже сегодня привел к дефициту оборудования для ИИ и росту его стоимости, что генерирует существенные проблемы для компаний.

2. *«Гонка вооружений» в ИИ*. Развитие области ИИ в мире небезосновательно определяет сохраняющееся и нарастающее противостояние двух глобальных держав современности — КНР и США. Помимо роста конкуренции, это также ведет и к затруднению в обмене опытом, кооперации и сотрудничеству крупных мировых игроков на рынке ИИ.

Можно отметить следующие ключевые тренды, оказывающие серьезное влияние на развитие ИИ в мире<sup>1</sup>:

1. *Большие модели*. В настоящее время доминирует мнение, что чем больше модель, тем лучшие результаты она генерирует; это, в свою очередь, означает продолжение и развитие тренда на увеличение количества параметров модели.

2. *Суверенный ИИ*. Большинство государств стремятся иметь свой собственный независимый набор технологий в области ИИ, что, в свою очередь, оказывает влияние на приоритеты в финансировании технологий ИИ.

3. *Этичный и объяснимый ИИ*. В ближайшем будущем продолжится тренд на «непредвзятый и этичный» ИИ, что предъявляет требования к данным, на которых он обучен. Именно в этой связи упор регуляторов будет смещаться с моделей на качественные и полные данные, а также на объяснимость результатов, которые получены с помощью использования алгоритмов ИИ.

4. *Большие данные*. Для больших моделей нужно все больше данных. Так, 90% моделей, поставивших новые SOTA (виртуальная всемирная система административно-правового сегментирования планеты) в 2021 г. совершили это за счет дообучения на дополнительных данных, что свидетельствует о тренде на увеличение их генерации и обработки.

5. *«Гонка вооружений» в ИИ*. Развитие области ИИ в мире небезосновательно и объективно определяет сохраняющееся и нарастающее противостояние Китая и США.

6. *ИИ для военных задач*. Общая глобальная геополитическая нестабильность оказывает влияние на все мировое научное и бизнес-сообщество. Помимо увеличения стоимости сырья и энергии, которые влияют на бизнес в глобальном смысле, изменяются и приоритеты финансирования. На первый план выйдут прикладные задачи для военных и разведки, а также для информационных войн (создание фейкового контента, фактчекинг и прочее).

Пять лет назад ИИ впервые был включен в «Стратегию национальной безопасности США»<sup>2</sup> в связи с его «важной ролью в руководстве технологическими инновациями и немаловажным значением в информационном управлении государством и обороной». С 2018 г. ИИ закреплен в Стратегии национальной обороны<sup>3</sup>, где он

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> National Security Strategy of the United States of America, DECEMBER 2017 [Электронный ресурс]. URL: [https://partner-mco-archive.s3.amazonaws.com/client\\_files/1513628003.pdf](https://partner-mco-archive.s3.amazonaws.com/client_files/1513628003.pdf) (дата обращения: 18.11.2022).

<sup>3</sup> Summary of the National Defense Strategy of The United States of America [Электронный ресурс]. URL: <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf> (дата обращения: 17.11.2022).

описан «как одна из технологий, способных изменить характер войны и дать изощренные возможности нашим врагам». Кроме того, автономные системы, которые включают в себя ИИ и машинное обучение, указываются в качестве одной из основных областей, в которых требуется модернизация ключевых возможностей.

Однако в то же время остаются неразрешенными существующие проблемы в сфере использования ИИ (например, безопасность, озабоченность последствиями безработицы, этические проблемы). Такие крупные игроки технологического рынка, как IBM, Google, Microsoft, имеют весьма значительный вес в области исследований ИИ, а правительство США, ввиду боязни столкновения с вышеописанными проблемами, зачастую старается затормозить это развитие [3, с. 329].

Крупнейшие игроки рынка ИИ из США — компании IBM, Microsoft и Google.

*IBM* — один из мировых лидеров в области инновационных технологий. Компания традиционно уделяет особое внимание ИИ, как отдельной вехе развития своего высокотехнологического бизнеса. Самым известным проектом IBM в области ИИ является компьютер Watson, работа над которым велась три года и стоила компании около 20 млрд долл. В 2014 г. компания потратила 1 млрд долл. и создала отдельное подразделение для разработки передовых когнитивных технологий на базе суперкомпьютера Watson<sup>1</sup>.

*Microsoft* — один из лидеров в области мировых исследований ИИ. Самой масштабной работой компании в этой области следует считать Azure — проект на основе ИИ, который помогает бизнес-компаниям и частным разработчикам обучать свои программные продукты под личные нужды<sup>2</sup>.

*Google* — мировой гигант инновационных IT-разработок. У компании есть собственный проект Google Brain, созданный еще в 2011 г. Команда, занимающаяся данным проектом, создала инструменты TensorFlow, благодаря которым имеется возможность использовать нейронные сети в интересах широкой публики в рамках нескольких внутренних исследовательских проектов в области ИИ. Помимо этого, компания занимается исследовательскими разработками в области машинного обучения и обработки естественного языка<sup>3</sup>.

В настоящее время наиболее растущим региональным сегментом рынка ИИ является азиатский с такими лидерами, как Китай, Индия и Япония. По прогнозам, в горизонте 2030 г. в этих странах годовой объем создаваемой добавленной стоимости от использования технологий ИИ в здравоохранении, розничной торговле, финансовом секторе, промышленном производстве и на транспорте составит от 1,8 до 3 трлн долл. [12, с.62].

Одним из лидеров в области изучения ИИ является Китай. В 2017 г. лидер страны Си Цзиньпин на XIX съезде Коммунистической партии Китая утвердил стратегию<sup>4</sup> развития страны как «научно-технической супердержавы», в которой одной из главных составляющих является устремление государства в качестве лидера в области изучения технологий ИИ [10, с. 536]. В 2017 г. в КНР была принята программа «Проект развития искусственного интеллекта следующего поколения», которая позволит китайским разработчикам ИИ закрепиться в качестве мирового лидера к 2030 г. [19,

<sup>1</sup> Искусственный интеллект на примере IT-гиганта. IBM и ее проект Watson [Электронный ресурс]. URL: <https://iot.ru/gadzhety/iskusstvennyy-intellekt-na-primere-it-giganta-obzor-dostizheniy-kompanii-ibm?ysclid=1b6329117126027845> (дата обращения: 19.11.2022).

<sup>2</sup> Искусственный интеллект Майкрософт: какие у него возможности? [Электронный ресурс]. URL: [https://codernet.ru/articles/drugoe/iskusstvennyij-intellekt\\_majkrosoft\\_kakie\\_u\\_nego\\_vozmozhnosti/?ysclid=1b63iqoo90675248239](https://codernet.ru/articles/drugoe/iskusstvennyij-intellekt_majkrosoft_kakie_u_nego_vozmozhnosti/?ysclid=1b63iqoo90675248239) (дата обращения: 15.11.2022).

<sup>3</sup> Google AI [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.google> (дата обращения: 13.11.2022).

<sup>4</sup> Ding J. (2018). Deciphering China's AI Dream. The context, components, capabilities, and consequences of China's strategy to lead the world in AI [Электронный ресурс]. URL: [https://www.fhi.ox.ac.uk/wp-content/uploads/Deciphering\\_Chinas\\_AI-Dream.pdf](https://www.fhi.ox.ac.uk/wp-content/uploads/Deciphering_Chinas_AI-Dream.pdf) (дата обращения: 15.11.2022).

с. 510]. Эта стратегическая инициатива не только увеличила интенсивность инвестиций в изучение ИИ, но и стала маяком того, что может Китай претендовать на лидерство в этой области исследований.

Можно выделить три этапа развития ИИ в КНР:

1. На начальном этапе правительство Китая должно было выделить 22,5 млрд долл. на фундаментальные исследования и еще 150 млрд на улучшение базы исследований и совершенствование смежных отраслей [17, с. 529].
2. На следующем этапе Китай должен стать лидером в области ИИ. На этом этапе должны быть выделены средства в размере 60 млрд долл. в интересах фундаментальных исследований ИИ, и около 745 млрд — в смежные области.
3. На заключительном этапе, к 2030 г., в области ИИ Китай планирует стать ведущим мировым инновационным центром, на фундаментальные исследования предлагается потратить порядка 150 млрд долл., а инвестиции в смежные отрасли оцениваются в 1,5 трлн [18, с. 1126].

Министерством науки и технологий КНР пять лет назад были выбраны четыре компании, которые должны заняться разработками китайских платформ ИИ:

1. *Baidu* — китайская компания, которая занимается предоставлением веб-сервисов, главным из которых является одноименная поисковая система — лидер среди китайских поисковых систем. В настоящее время организация занимается проектом автомобилей с автопилотом, в котором немаловажную роль играют технологии ИИ. При этом важным является вопрос будущего логистики в плане управления потоками беспилотных автомобилей [6, с. 2065].
2. *Alibaba* — крупная компания, которая занимается интернет-коммерцией и планирует внедрение и наладку технологий ИИ на примере создания умного города в Макао<sup>1</sup>. Еще в 2021 г. в Дубае компания представила свою концепцию «Умного города» [2, с. 107].
3. *Tencent* — частная холдинговая компания, специализирующаяся на различных областях высокотехнологичного бизнеса, занимается разработками в области компьютерного зрения<sup>2</sup>. С помощью технологий компьютерного зрения значительно ускоряется поиск и вручение нужных товаров в области ритейла [15, с. 38].
4. *iFlyTek* — компания, специализирующаяся в области ИИ, синтеза и распознавания речи, создания голосовых помощников; компания работает над проектом по преодолению проблем в общении<sup>3</sup>.

Правительство КНР, выбрав четыре компании, которым поручено развивать технологии ИИ и осваивать государственные средства, запретило, тем самым, конкуренцию на этом рынке. Следует отметить при этом, что такие протекционистские меры по понятным причинам не могут быть использованы в других странах мира.

В Индии в 2018 г. также сформировалась стратегия развития искусственного интеллекта<sup>4</sup>, которая адаптируется в соответствии с требованиями и устремлени-

<sup>1</sup> Alibaba построит умный город в Макао [Электронный ресурс]. URL: [https://hightech.fm/2017/08/11/alibaba\\_macau](https://hightech.fm/2017/08/11/alibaba_macau) (дата обращения: 16.11.2022).

<sup>2</sup> Tencent развернула систему распознавания возраста по лицу для доступа к компьютерным играм [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/news/t/646445/> (дата обращения: 16.11.2022).

<sup>3</sup> iFlytek Input: китайский инновационный рецепт для преодоления проблем общения [Электронный ресурс]. URL: <https://integral-russia.ru/2017/09/18/iflytek-input-kitajskij-innovatsionnyj-retsept-dlya-preodoleniya-problem-obshheniya/?ysclid=lb5ywad4w0432621668> (дата обращения: 17.11.2022).

<sup>4</sup> NITI Aayog's paper on Artificial intelligence "National Strategy for Artificial Intelligence" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.niti.gov.in/sites/default/files/2019-01/NationalStrategy-for-AI-Discussion-Paper.pdf> (дата обращения: 23.11.2022).

ями Индии. По имеющимся прогнозам, технологическая модернизация будет генерировать ежегодный темп роста национальной экономики в размере 1,3% до 2035 г.

В настоящее время в Индии выделяются три компании, ведущие активные исследования в области искусственного интеллекта<sup>1</sup>.

*Wipro* — индийская транснациональная корпорация, занимающаяся предоставлением услуги в области ИТ, консалтинга и организации бизнес-процессов. В 2020 г. она запустила продукт для создания виртуальных рабочих мест на базе облачной платформы *Wipro Virtuadesk*, который включает сервисы высокопроизводительных вычислений, защиты и управления данными. В *Virtuadesk* есть возможность использовать приложения ИИ и интернета вещей, а доступ ко всем системам становится круглосуточным с оплатой по факту их использования, что способствует ускорению процесса цифровой трансформации компаний и переходу на удаленную работу без масштабных инвестиций и эксплуатационных затрат на содержание избыточных мощностей.

*Hexaware Technologies* — поставщик ИТ-услуг нового поколения, работающая в Северной и Южной Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Компания помогает своим клиентам автоматизировать процессы, переводя их на облачные сервисы. Компания работает с предприятиями в сфере банковского дела, финансовых услуг, здравоохранения, страхования, производства, телекоммуникаций, розничной торговли, высоких технологий и логистики. В настоящее время компания занимается преобразованием технологических операций посредством средств ИИ в интересах *Bank of Sydney*, что позволяет банку оптимизировать обслуживание клиентов и своевременно внедрять новые продукты и услуги с целью сохранения конкурентоспособности.

*Infosys Technologies* — компания из Бангалора, которая занимается разработкой программного обеспечения в интересах электронной коммерции и телекоммуникационных компаний, в структуре которой более 50 офисов и центров разработки по всему миру. Так, один из филиалов компании, *EdgeVerve*, осуществляет разработки в области ИИ, автоматизации и аналитики. Разработки компании позволяют предприятиям проводить цифровую трансформацию. Так, например, продукт *AssistEdge* помогает заниматься планированием процессов автоматизации, проводить расчеты окупаемости инвестиций и получать аналитику на каждом этапе процесса.

Говоря о достижениях КНР и Индии в сфере ИИ и отмечая их конкурентные преимущества, представляется необходимым отметить тот факт, что эти государства входят в международное интеграционное объединение Форум БРИКС и являются перспективными для двухстороннего сотрудничества с Российской Федерацией в данной сфере.

Еще одним немаловажным игроком на мировом рынке ИИ является Япония. Разработки в области ИИ не являются в стране чем-то принципиально новым, так как еще в 50-е и 80-е гг. XX в. были попытки создания экспертных автоматизированных систем с целью имитации человеческой логики в принятии решений (например, машин по переводу иностранных языков) [7, с. 518]. Позднее, в 2001 г., государство предпринимало попытки цифровизации правительства, однако они не привели ни к каким значимым результатам и 20 лет спустя Япония демонстрирует отставание от ведущих стран по запуску цифрового правительства. Так, согласно данным ОЭСР, в 2019 г. только 7,3% физических лиц в Японии пользовались элек-

<sup>1</sup> Бангалор как альтернатива Кремниевой долине: перспективы индийского ИТ [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/62d7bb269a79474f24e4e13e> (дата обращения: 22.11.2022).

тронными приложениями в целях получения государственных услуг, что является самым низким показателем среди 40 стран [8, с. 442].

В свою очередь, финансовая сфера в Японии показывает внушительные результаты в области внедрения средств ИИ с целью повышения операционной эффективности. Так, в прошлом году финансовая корпорация *Mitsubishi UFJ Trust Bank Co., Ltd.* разработала решение с использованием искусственного интеллекта<sup>1</sup>, которое позволяет анализировать и импортировать огромное число документов и автоматически извлекать информацию, которая необходима клиентам. Тестовое внедрение системы позволило сократить время, затрачиваемое на различные внутренние операции, на величину до 5000 ч в год.

Японская высокотехнологичная компания *Toshiba* создала технологию ИИ, позволяющую устройствам оперативно узнавать речь и выделять ключевые слова без необходимости подключения к интернету и облачным ресурсам для обработки данных<sup>2</sup>.

Помимо крупных компаний, в Японии создан целый ряд научно-исследовательских лабораторий и центров, которые занимаются вопросами искусственного интеллекта: Центр IT и нейронных сетей (CiNet); Всеобщий научно-исследовательский институт связи (UCRI) при Национальном институте информационных и коммуникационных технологий (NICT); Центр перспективных исследований (AIP) при Институте физико-химических технологий (RIKEN); Научно-исследовательский центр в области ИИ (AIRC) при Японском национальном институте передовых промышленных технологий [7, с. 523].

Студентов и исследователей для исследований в области ИИ мотивируют системой венчуров, предоставляющих возможность коммерциализировать свой проект; такая практика существует во многих университетах Японии [13, с. 94].

## Заключение

В результате выполненного исследования можно сделать следующие выводы и сформулировать соответствующие предложения.

1. Ключевыми факторами развития мирового рынка ИИ является рост акций компаний, активно занимающихся исследованиями в области ИИ, и повсеместная виртуализация цифрового пространства, но усиливающееся противостояние США и КНР в этой сфере будет тормозить кооперацию, сотрудничество, обмен технологиями и опытом, а дефицит полупроводников приведет к удорожанию технологий.

2. В условиях современных вызовов и угроз технологии ИИ становятся приоритетной целью для инвестиций и основой роста мирового ВВП. В качестве восходящих трендов можно отметить создание больших моделей и суверенного ИИ с собственным набором технологий; построение этичного и объяснимого ИИ; развитие технологий больших данных; создание ИИ для военных целей.

3. Нежелание развивать современные технологии может оставить страну или компанию на периферии мировой экономики, тогда как активное инвестирование в совершенствование бизнес-процессов посредством внедрения технологий ИИ будет способствовать повышению конкурентоспособности, производительности труда, формировать предпосылки экономического роста и устойчивого развития.

<sup>1</sup> Опыт внедрения искусственного интеллекта в банковском секторе на примере *Mitsubishi UFJ Trust Bank Co., Ltd.* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dfinsolutions.com.cn/blog/> (дата обращения: 17.11.2022).

<sup>2</sup> Технология ИИ, разработанная *Toshiba*, позволит устройствам распознавать речь и узнавать пользователя без интернета. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ixbt.com/news/2020/03/11/tehnologija-ii-razrabotannaja-toshiba-pozvolit-ustrojstvam-raspoznavat-rech-i-uznavat-polzovatelja-bez-interneta.html?ysclid=lb68bqldq119206969> (дата обращения: 18.11.2022).

4. Перспективным представляется выполнение исследований по оптимизации бизнес-процессов на основе использования ИИ в разрезе отраслей и сфер деятельности и в число приоритетных, безусловно, относится нефтегазовый сектор экономики России. В структуре такого исследования должна быть выполнена оценка использования методов ИИ нефтегазовой компанией для разных целей (финансовое прогнозирование, управление персоналом и др.), оценка эффективности производственных процессов методами ИИ, а также разработаны рекомендации по оптимизации бизнес-процессов на основе использования методов ИИ (например, решена инженерная задача выбора оптимального маршрута трассы газопровода с использованием средств ИИ).

## Литература

1. *Бабич В. Н., Кириллова Е. А.* Обзор отдельных вопросов в области больших данных и искусственного интеллекта. М. : ФКУ «ГИАЦ МВД России, 2019. 148 с.
2. *Березина Е. А.* Автономные автомобильные транспортные средства: правовой опыт Сингапура, Китая и Южной Кореи // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2022. Т. 24. № 3. С. 100–123.
3. *Бирюков П. Н.* Деятельность США в сфере использования искусственного интеллекта // Вестник ВГУ. Серия: Право. 2019. № 3 (38). С. 324–334 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-ssha-v-sfere-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 12.11.2022).
4. *Бухтиярова Т. И.* Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Бизнес и общество. 2019. № 1 (21). С. 22. EDN FUXDMV.
5. *Городнова Н. В.* Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 4. С. 1472–1492.
6. *Карпова Н. П., Евтодиева Т. Е.* Логистические инновации: сущность, виды и способы финансирования // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 7. С. 2063–2072.
7. *Костюкова К. С.* Политика цифровой трансформации Японии на примере развития технологии искусственного интеллекта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10. № 4. С. 516–529.
8. *Костюкова К. С.* Цифровизация экономики Японии на примере банковского сектора: текущие результаты, перспективы и проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 4. С. 434–449.
9. *Матюшок В. М., Красавина В. А., Матюшок С. В.* Мировой рынок систем и технологий искусственного интеллекта: становление и тенденции развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Экономика. 2020. Т. 28. № 3. С. 505–521.
10. *Решетникова М. С.* Китайский опыт развития искусственного интеллекта: промышленная цифровизация // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Экономика. 2020. Т. 28. № 3. С. 536–546.
11. *Смирнов Е. Н.* Особенности дифференциации уровней инновационного развития стран в современной мировой экономике // Современная российская наука глазами молодых исследователей. Сб. тр. III междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов, Красноярск, 28 февр. 2013 г. Красноярск : ООО «Научно-инновационный центр», 2013. 321 с.
12. *Смирнов Е. Н., Лукьянов С. А.* Формирование и развитие глобального рынка систем искусственного интеллекта // Экономика региона. 2019. Т. 15. Вып. 1. С. 57–69.
13. *Тимонина И. Л.* Университетские стартапы и венчурные и конкурентоспособность страны: опыт Японии // Японские исследования. 2018. № 4. С. 92–110 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/universitetskie-startapy-i-venchury-i-konkurentosposobnost-strany-opyt-yaponii> (дата обращения: 18.11.2022).
14. *Токарев Б. Е., Токарев Р. Б.* Анализ рынка искусственного интеллекта: динамика патентования технологий // Практический маркетинг. 2020. № 1 (275). С. 38–44 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-iskusstvennogo-intellekta-dinamika-patentovaniya-tehnologii> (дата обращения: 20.11.2022).
15. *Alizada A. V., Muradli V. A.* Information and artificial intelligence // Булатовские чтения. 2020. С. 37–38.

16. Information Economy Report: Digitalization, Trade and Development 2017. New York, Geneva : UN, UNCTAD, 2017. 112 p.
17. Liu P., Bell R. Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises // Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. 2019. N 11 (4). P. 515–536.
18. Qiao Z., Li Z. Do foreign institutional investors enhance firm innovation in China? // Applied Economics Letters. 2018. N 26 (13). P. 1125–1128.
19. Reshetnikova M. Innovation and Entrepreneurship in China // European Research Studies Journal. 2018. N XXI (3). P. 506–515.
20. Turing A. M. Computing Machinery and Intelligence. Mind, LIX. 1950. October. N 236. P. 433–460.

**Об авторе:**

**Дементьев Кирилл Игоревич**, аспирант кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [dementiew.kirill2014@yandex.ru](mailto:dementiew.kirill2014@yandex.ru)

**References**

1. Babich V.N., Kirillova E.A. Review of individual issues and the field of big data and artificial intelligence. M. : FKU "GIAC of the Ministry of Internal Affairs of Russia [M. : FKU "GIAC MVD Rossii], 2019. 148 p. (in Rus).
2. Berezina E.A. Autonomous motor vehicles: legal experience of Singapore, China and South Korea // Asia-Pacific region: economics, politics, law [Asiatsko-Tihookeanskiy region: ekonomika, politika, pravo]. 2022. Vol. 24. N 3. P. 100–123 (in Rus).
3. Biryukov P.N. Activity of the USA in the field of artificial intelligence use // Bulletin of the VSU. Ser.: Law [Vestnik VGU. Seria: Pravo]. 2019. N 3 (38). P. 324–334 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-ssha-v-sfere-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta> (accessed: 12.11.2022) (in Rus).
4. Bukhtiyarova T.I. Digital economy: features and development trends // Business and society [Biznes i obshestvo]. 2019. N 1 (21). P. 22. EDN FUXDMV (in Rus).
5. Gorodnova N.V. Application of artificial intelligence in the business sphere: current state and prospects // Issues of innovative economy [Voprosy innovacionnoy ekonomiki]. 2021. Vol. 11. N 4. P. 1472–1492 (in Rus).
6. Karpova N.P., Evtodieva T.E. Logistic innovations: the essence, types and methods of financing // Economics, entrepreneurship and law [Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo]. 2020. N 7. P. 2063–2072 (in Rus).
7. Kostyukova K.S. The policy of digital transformation of Japan on the example of the development of artificial intelligence technology // MIR (Modernization. Innovation. Development) [MIR (Modernizacia. Innovacii. Razvitie)]. 2019. Vol. 10. N 4. P. 516–529 (in Rus).
8. Kostyukova K.S. Digitalization of the Japanese economy by the example of the banking sector: current results, prospects and problems // MIR (Modernization. Innovation. Development) [MIR (Modernizacia. Innovacii. Razvitie)]. 2021. Vol. 12. N 4. P. 434–449 (in Rus).
9. Matyushok V.M., Krasavina V.A., Matyushok S.V. The world market of artificial intelligence systems and technologies: formation and development trends // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics [Vestnik Rossiyskogo universiteta drugby narodov. Seria: Ekonomika]. 2020. Vol. 28. N 3. P. 505–521 (in Rus).
10. Reshetnikova M.S. Chinese experience in the development of artificial intelligence: industrial digitalization // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics [Vestnik Rossiyskogo universiteta drugby narodov. Seria: Ekonomika]. 2020. Vol. 28. N 3. P. 536–546 (in Rus).
11. Smirnov E.N. Features of differentiation of levels of innovative development of countries in the modern world economy // Modern Russian science through the eyes of young researchers. Sat. tr. III International Scientific and Practical Conference of young scientists and specialists, Krasnoyarsk, February 28, 2013. Krasnoyarsk : LLC "Scientific and Innovation Center" [Sovremennaya rossiyskaya nauka glazami molodyh issledovateley. Sb. tr. III megdunar. nauch.-prakt. konf. molodyh uchenyh i specialistov, Krasnoyarsk, 28 fevr. 2013. Krasnoyarsk : OOO "Nauchno-innovatsionnyy centr"], 2013. 321 p. (in Rus).

12. Smirnov E.N., Lukyanov S.A. Formation and development of the global market of artificial intelligence systems // The economy of the region [Ekonomika regiona]. 2019. Vol. 15. Is. 1. P. 57–69 (in Rus).
13. Timonina I.L. University startups and ventures and the competitiveness of the country: the experience of Japan // Japanese studies [Yaponskie issledovaniya]. 2018. N 4. P. 92–110 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/universitetskie-startapy-i-venchury-i-konkurentosposobnost-strany-opyt-yaponii> (accessed: 18.11.2022) (in Rus).
14. Tokarev B. E., Tokarev R. B. Analysis of the artificial intelligence market: dynamics of patenting technologies // Practical Marketing [Prakticheskiy marketing]. 2020. N 1 (275). P. 38–44 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-iskusstvennogo-intellekta-dinamika-patentovaniya-tehnologiy> (accessed: 20.11.2022) (in Rus).
15. Alizada A. V., Muradli V. A. Information and artificial intelligence // Bulatov readings [Bulatovskie chteniya]. 2020. P. 37–38 (in Rus).
16. Information Economy Report: Digitalization, Trade and Development 2017. New York, Geneva : UN, UNCTAD, 2017. 112 p.
17. Liu P., Bell R. Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises // Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. 2019. N 11 (4). P. 515–536.
18. Qiao Z., Li Z. Do foreign institutional investors enhance firm innovation in China? // Applied Economics Letters. 2018. N 26 (13). P. 1125–1128.
19. Reshetnikova M. Innovation and Entrepreneurship in China // European Research Studies Journal. 2018. N XXI (3). P. 506–515.
20. Turing A. M. Computing Machinery and Intelligence. Mind, LIX. 1950. October. N 236. P. 433–460.

**About the author:**

**Kirill I. Dementev**, Postgraduate Student of the Department of Economics of the Faculty of Economics and Finance of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); [dementiew.kirill2014@yandex.ru](mailto:dementiew.kirill2014@yandex.ru)



# Настоящие герои времени — люди труда

О книге А. Ф. Измайлова

«Востребованный временем. Очерки о Г. В. Романове, советском партийном и государственном деятеле»

*Степанов А.В.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; stepanov-av@ranepa.ru

**Real Heroes of the Time — Working People**

**About the book by Albert F. Izmailov “Demanded by time.**

**Essays on G.V. Romanov, Soviet party and statesman”**

*Aleksei V. Stepanov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation; stepanov-av@ranepa.ru

**Измайлов А. Ф. Востребованный временем. Очерки о Г. В. Романове, советском партийном и государственном деятеле. СПб. : ДЕАН, 2022. 216 с.; илл. 28 с.**

**ISBN 978-5-6047964-0-5**

В канун 100-летия со дня рождения Григория Васильевича Романова (1923–2008), советского государственного и политического деятеля, вышла в свет и поступила в Научную библиотеку СЗИУ новая книга Альберта Измайлова «Востребованный временем» — о деятельности первого секретаря Ленинградского обкома КПСС, Секретаря ЦК КПСС Г.В. Романова.

При оценке моральных и нравственных качеств государственного и политического деятеля всегда важны такие характеристики, как порядочность, ответственность, умение держать слово. Подобного рода характеристики (порядочность, верность принципам и обязательствам, забота о благе народа, доброта) всегда были присущи Григорию Васильевичу Романову.

Сравнительный анализ биографий и психологических характеристик известных советских государственных и политических деятелей — А. Н. Косыгина,



Л. И. Брежнева, Ю. В. Андропова, М. С. Горбачева — по отношению к биографии и психологической характеристике Г. В. Романова показывает, что А. Н. Косыгин, Л. И. Брежнев и Г. В. Романов прошли надежную школу жизни в производственных, воинских коллективах, в первичных партийных организациях, в годы Великой Отечественной войны. И в этих условиях у них сформировались соответствующий твердый психологический характер и твердая политическая убежденность.

В «романовский» период экономика Ленинграда и области дали Родине более половины всех вводимых в стране энергетических мощностей: в Сибири, Средней Азии, на Дальнем Востоке. А также на экспорт — в Канаду, Сирию, Ирак, Бразилию.

Ленинградцы изготовили установки повышенной единичной мощности для магистрального газопровода Западная Сибирь — Западная Европа. В этом проекте должны были участвовать американские фирмы и ряд западноевропейских компаний, но под нажимом Вашингтонской администрации они разорвали ранее заключенные контракты.

На Ленинградском Адмиралтейском объединении была построена серия скоростных атомных подводных лодок. На них были установлены гидроакустические комплексы, позволяющие запускать крылатые ракеты из подводного положения.

Научные учреждения помогли внедрить в сельскохозяйственное производство достижения биотехнологии, микробиологических препаратов. На территории Ленинградской области были построены промышленные предприятия по производству кормового белка, кормовых дрожжей из нефти. Все это позволило резко повысить производство мяса и другой сельхозпродукции.

За достижениями советской микробиологии в то время внимательно следили не только западные специалисты, но и западные разведки, всячески пытались приостановить производство и поставки на мировой рынок советских белковых гранул.

Г. В. Романов справедливо полагал, что в научно-техническом развитии наша страна в то время шла впереди Запада во многих отраслях: электронике, приборостроении, турбостроении. Опираясь фактами, статистическими выкладками, он повсеместно доказывал, в том числе Центру, что на основе создания и развития научно-производственных объединений, внедрения в производство научно-технических достижений мы можем добиться больших успехов не только в оборонной отрасли, но и в легкой промышленности, и в других отраслях.

Тот, кто работал рядом с Романовым, видел в нем солдата времен Великой Отечественной войны, видел в нем инженера-конструктора, организатора производства, талантливого управленца, вдумчивого политика, рачительного хозяина.

Рассуждая в одном из интервью об утрате культуры труда, Г. В. Романов отмечал: «Чтобы вырастить племенное потомство, нужно время, и немалое. Чтобы восстановить утраченную сегодня культуру профессионального труда, воспитать работника-профессионала, потребуется, если не принять срочных мер и спасти то, что можно еще спасти, жизнь не одного поколения. На телевидении появился канал «Культура». Но там демонстрируют культуру людей искусства. Бесспорно, это нужно. Но вы хоть один раз видели, чтобы показали культуру труда рабочего, крестьянина, учителя, врача? Не видели, и я не видел. А ведь на культуре труда этих людей держится вся человеческая культура. Что получается у нас сегодня: культура — дело избранных?..»

Труд был всегда основанием человеческой жизни и культуры. Всю свою жизнь Г. В. Романов видел настоящими героями только тех людей, которые любят и умеют работать.

Смысл культуры труда — делать его творческим, совершенным, объединять интересы государства, общества и человека. Объединять во имя блага трудяще-

гося человека, во имя укрепления могущества и безопасности страны, обеспечения защиты исторической правды.

Исторические события второй половины минувшего века в России создавали советские люди вместе со всеми трудящимися Ленинграда и Ленинградской области. Их правдивые воспоминания рассказывают о том, как они работали, боролись с недостатками, создавали общественно-экономические и научно-культурные богатства, которые продолжают служить нашему Отечеству, нашему народу.

**Об авторе:**

**Степанов Алексей Васильевич**, доцент кафедры правоведения Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат юридических наук; [stepanov-av@ranepa.ru](mailto:stepanov-av@ranepa.ru)

**About the author:**

**Aleksei V. Stepanov**, Associate Professor of the Chair of Jurisprudence of the North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Legal Sciences; [stepanov-av@ranepa.ru](mailto:stepanov-av@ranepa.ru)

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ, ПРИНИМАЕМЫХ К РАССМОТРЕНИЮ РЕДАКЦИЕЙ

Автор(-ы) представляет(-ют) в редакцию:

- электронную версию статьи в формате Microsoft Word. Объем рукописей, принимаемых к рассмотрению, может составлять от 16 000 до 40 000 знаков;
- заполненное и подписанное «**Обязательство автора(-ов)**», образец которого размещен на сайте журнала.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ

Каждая статья должна быть сопровождается сведениями об авторе(-ах), (на русском и английском языках): фамилия, имя, отчество полностью; ORCID ID автора; место работы; должность; ученая степень; ученое звание; адрес электронной почты. После указания места работы обязательно указывается город.

### СТРУКТУРА РУКОПИСИ

Статья должна быть структурирована. Наиболее распространенная модель структуры научных статей — IMRAD — аббревиатура от «введение, материалы и методы, результаты и обсуждение» (англ. introduction, methods, results and discussion). В конце статьи следует Заключение (Conclusion). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis (Теоретические основы). Каждая часть должна быть выделена в основном тексте отдельно.

#### *Введение (Introduction)*

Введение должно определять суть проблемы, указывать цель исследования и представлять его гипотезу и научный подход, обосновывать важность исследования. В этой части уместны ссылки на уже известные выводы и опубликованную литературу по данной проблеме.

#### *Материалы и методы (Materials and Methods)*

Цель данной части — провести оценку надежности используемых методов и их влияние на результаты. Здесь приводятся план и последовательность процесса исследований, протоколы эксперимента, используемые материалы, предметы, оборудование, готовые статистические данные, программное обеспечение и т. д.; а также методика оценки результатов. Если ключевым моментом в работе является методология эксперимента, необходимо описать ее процессы в деталях.

#### *Результаты (Results)*

Эта часть представляет результаты исследования в четкой логической последовательности, без интерпретаций результатов. Именно здесь чаще всего используются таблицы, рисунки и графики. Следует избегать повторения данных в таблицах и графиках (в случае их наличия), такие данные следует только прокомментировать с точки зрения трендов или наиболее важных моментов.

#### *Обсуждение (Discussion)*

Обсуждение должно быть сфокусировано на интерпретации результатов исследования и других связанных с ним материалов. Подчеркните новые и важные наблюдения. Объясните значение наблюдаемого мнения для цели исследования.

Свяжите результаты с предлагаемой гипотезой. Любые неожиданные результаты или наблюдения, которые имели место, могут быть объяснены именно здесь.

Эта часть завершается детальным заключением (выделяется отдельно). Следует обобщить результат и его значение, описать последствия и практическое применение исследования, дать возможные рекомендации.

Сокращения и аббревиатуры должны быть расшифрованы при первом их употреблении (в скобках в тексте или под текстом).

Рукопись статьи должна содержать реферат (аннотацию) и ключевые слова. Статьи без реферата (на русском и английском языках) не рассматриваются. Реферат не должен содержать ссылки и аббревиатуры. Объем — 250–300 слов. В реферате обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (по 1–2 предложения для каждого пункта). Ключевых слов может быть от 4 до 7, обычно — 5–6 слов. Термины-словосочетания считаются одним ключевым словом. Желательно избегать составных ключевых слов. В состав ключевых слов не рекомендуется включать слова, содержащиеся в названии статьи.

Список литературы приводится в конце статьи **в алфавитном порядке**.

В списке литературы должно быть не менее 25 источников, и в тексте статьи все они должны быть процитированы. Рекомендуется наличие не менее 10 иностранных источников, из них не менее 5 источников, индексируемых в базе данных Scopus. В случае, когда цитируется англоязычная работа, обязательно ссылаться на оригинал, а не на русскоязычный перевод.

В тексте дается ссылка в квадратных скобках — например, [7, с. 625].

Названия книг, статей и т. д. на **арабском, китайском, японском, корейском**, др. языках (т. е. не имеющих латиницы) приводятся **в переводе на английский язык** (автор, название, место издания, издательство), далее — в скобках — указывается (In Chin.), (In Arab.) и т. д.

Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, учебники/учебные пособия, словари и газетные статьи даются постранично (в сносках) и не выносятся в список литературы, размещенный в конце статьи!

## **ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ, СХЕМ И ФОРМУЛ**

Материалы могут содержать таблицы и черно-белые схемы, выполненные в редакторе Word (for Windows). Применение объектов Word Art в схемах не рекомендуется. Все рисунки, диаграммы и схемы, включенные в текст статьи, должны быть представлены также отдельными файлами в тех форматах, в которых они были сделаны (объекты должны давать возможность редактирования). Каждую таблицу и рисунок следует снабжать порядковым номером и заголовком/подписью, продублированными на английский язык. Все графы в таблицах также должны иметь заголовки.

С полными правилами, а также с образцом оформления статей можно ознакомиться на сайте журнала в разделе «Правила для авторов»:

<https://www.acjournal.ru/jour/about/submissions/authorGuidelines>

2023. № 1 (169)

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно  
Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующий издательским отделом  
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Сдано в набор 11.01.2023.  
Подписано к печати 09.02.2023.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 10,16. Тираж 50 экз.  
Заказ № 1/23.

Научные редакторы  
д. филос. н., профессор Н. И. БЕЗЛЕПКИН  
д. э. н., профессор В. А. ПЛОТНИКОВ

УЧРЕДИТЕЛЬ:  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Корректоры:  
И. Ю. СЕРОВА  
Т. В. ЗВЕРТАНОВСКАЯ  
Верстка Т. П. ОЛОНОВОЙ

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-52288 от 25 декабря 2012 г.

Комплекс работ выполнен издательско-полиграфическим центром  
Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В.О., д. 61  
Тел. (812) 335-94-97