

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

## 2023. № 3(171)

**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);

**Диего 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.**  
Ленинград — Петербург: история преодоления географии
- 9 ХЛУТКОВ А. Д.**  
Экономика Санкт-Петербурга в новых внешних условиях развития

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

- 10 СЕМЕНОВ В. А., ЕРЕШКИН В. В.**  
Коррупциогенные факторы в местном самоуправлении (на примере г. Санкт-Петербурга)

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- 28 ЧЖАН ЮЙИН**  
Цель и движущая сила правовых реформ: опыт правовых реформ КНР

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- 34 ТИМИРЬЯНОВА В. М.**  
Высокочастотные данные, характеризующие розничную торговлю: интересы государства, предприятий и научных организаций
- 46 ХВОРОСТЯНАЯ А. С.**  
Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи)
- 57 УШАКОВ В. Н.**  
Оценка роли региональных налогов в динамике доходов бюджета Иркутской области: современные реалии дотационности

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- 73 БАЛАБЕЙКИНА О. А., ГАВРИЛОВА К. С., МЕЖЕВИЧ Н. М., ЯНКОВСКАЯ А. А.**  
Роль церкви Дании в борьбе с пандемией COVID-19 и значение этого опыта для Российской Федерации
- 86 МАРЧЕНКО Г. В., ЧИМАРОВ С. Ю., БЯЛТ В. С.**  
Деятельность военно-политических органов силовых структур: историческая ретроспектива и современные приоритеты
- 101 КОРЕЦКИЙ А. С.**  
Применение программно-целевого метода при формировании стратегии опережающего развития современной библиотеки

**A LINEA****112 МАМЫТОВ У. Э.**

Была ли политика Бернанке в 2008 году благотворной для США и всей мировой финансовой системы?

**121 ФЕСЯНОВА О. А.**

Теоретические основы стратегической мотивации в трудах нобелевских лауреатов

**131 ВАН ЯСИНЬ**

Международное научное сотрудничество стран БРИКС в Арктике

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8**      **VLADIMIR A. SHAMAKHOV**  
Leningrad — St. Petersburg: the History of Overcoming Geography
- 9**      **ANDREY D. KHLUTKOV**  
The Economy of St. Petersburg in New External Development Conditions

**CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE**

- 10**     **VLADIMIR A. SEMENOV, VLADIMIR V. ERESHKIN**  
Corruptive Factors in Local Government (Case of St. Petersburg)

**POLICY AND LAWFUL STATE**

- 28**     **ZHANG YUYING**  
Objectives and Impetuses for Legal Reforms — Legal Reform Experience in the People's Republic of China

**POWER AND ECONOMY**

- 34**     **VENERA M. TIMIRYANOVA**  
High-frequency Retail Data: The Interests of the State, Enterprises and Scientific Organizations
- 46**     **ANNA S. KHVOROSTYANAYA**  
Strategizing of the Creative Economy Youth Innovation Ecosystem National Brands (South Korean Experience)
- 57**     **VYACHESLAV N. USHAKOV**  
Assessment of the Role of Regional Taxes in the Dynamics of Budget Revenues of the Irkutsk Region: Modern Realities of Subsidization

**SOCIETY AND REFORMS**

- 73**     **OLGA A. BALABEIKINA, KARINE S. GAVRILOVA, NIKOLAY M. MEZHEVICH, ANNA A. YANKOVSKAYA**  
The Role of the Danish Church in the Fight against the COVID-19 Pandemic and the Significance of This Experience for the Russian Federation
- 86**     **GENNADY V. MARCHENKO, SERGEY YU. CHIMAROV, VICTOR S. BJALT**  
Activities of Force Structure Military-Political Bodies: Historical Retrospective and Modern Priorities
- 101**    **ALEXANDER S. KORETSKY**  
Application of the Program-Targets Method in the Formation of the Advanced Development Strategy of the Modern Library

**A LINEA**

- 112    ULUKMAN E. MAMYTOV**  
Whether Bernanke's Policy in 2008 was Beneficial for the United States and the Global Financial System?
- 121    OXANA A. FESYANOVA**  
Theoretical Foundations of Strategic Motivation in the Works of Nobel Laureates
- 131    WANG YAXIN**  
International Scientific Cooperation in the Arctic among the BRICS Countries

# Ленинград — Петербург: история преодоления географии

## Leningrad — St. Petersburg: the History of Overcoming Geography



Экономическое развитие Ленинграда и Ленинградской области в годы СССР — это уже история. Вместе с тем это история, непосредственно влияющая на современную нашу жизнь. Некоторые тенденции и экономические практики пятидесятых — восьмидесятых годов прошлого века, казалось, уже навсегда уходили в далекое прошлое.

Однако история не любит линейных схем, и некоторые характеристики из прошлого, вероятно, станут приметой ближайшего будущего. Попытаемся посмотреть на это глазами историка-экономиста. После того, как Петр Великий прорубил окно в Европу, а никак иначе назвать свершения

Петра Первого нельзя, учитывая длительность и тяжесть Северной войны, Санкт-Петербург развивался в парадигме, так гениально обозначенной Пушкиным. Однако экономисты хорошо знают, что уже при жизни Петра новый порт Российской империи — Рига — обогнал по судозаходам Санкт-Петербург. Специалисты по исторической географии в свою очередь понимают и признают объективность этого положения.

В межвоенные годы, по-своему такие же тяжелые, как Первая и Вторая мировые войны, для Ленинградского порта и Ленинградского региона фиксировался расцвет внешних связей. Не случайно порт Усть-Луга в военном, а не в гражданском варианте начал строиться именно в этот период. Победа и возвращение Советского Союза в Прибалтику привели к парадоксальному результату: роль Ленинграда в экономике и политике СССР не увеличивалась, потому что появилась возможность пользоваться Таллином, Ригой, Вентспилсом и Лиенайе, а также новыми для нас портами Клайпедой и Калининградом.

Суммы капиталовложений в эти новые и старые объекты в 1950–1980-е годы трудно посчитать, но очевидно то, что в Ленинградском порту можно было сделать если не золотые, то серебряные причалы.

Улыбка истории привела к тому, что у России на Балтике вновь остались Калининград и Санкт-Петербург, ставшие символом не только транспортно-логистической деятельности, но и новой модели «окна в Европу». С 1991-го и примерно по 2008 год Санкт-Петербург, Ленинградская область активно развивали интеграцию в западном направлении, а нарастание существенных сложностей приведет фактически к закрытию западного вектора сотрудничества. Надолго? Навсегда?

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



# Экономика Санкт-Петербурга в новых внешних условиях развития

## The Economy of St. Petersburg in New External Development Conditions

Процессы глобализации в условиях распада СССР сформировали новый международный контекст существования России в целом и Северо-Запада в частности. Произошло «размывание» границ и изменение направления и интенсивности товарных, технологических, финансовых, интеллектуальных и трудовых потоков. Вследствие этого резко поменялась внешняя среда функционирования сформированных на предыдущем этапе развития хозяйственных комплексов и социально-экономических структур Северо-Запада. От закрытости советского типа и плановой экономики к стихии рынка в сочетании с внешнеэкономической открытостью — таков был путь нашего города и нашего общества. Основной внешнеэкономического потенциала Санкт-Петербурга и Ленинградской области были высокоразвитая промышленность, включающая профильные отрасли, такие как машиностроение и металлообработка, биотехнологии и фармацевтика, деревообработка, легкая и пищевая промышленность. Сохранение и развитие промышленного и экономического потенциала способствуют развитию внешней торговли Санкт-Петербурга. Для этого есть многие условия: выгодное географическое положение, транспортные возможности, размещение здесь морского порта, крупнейшего в России. Это константа экономического развития, но политический контекст меняется. Коллеги-экономисты справедливо говорят, что их не удивляют фокусники в цирке, достающие кролика из шляпы. Проблемой является то, что вырастить кроликов, особенно в товарном количестве, и накормить ими людей — это действительно серьезная задача, почти фокус. Так вот, в Санкт-Петербурге в той прошлой экономической жизни это удавалось... Эффект советской модели создал запас прочности для нашего региона. «Несмотря на трудности и проблемы девяностых годов макрорегион Северо-Запад сохранил в основном производственный, научно-технический, кадровый потенциал для динамичного и устойчивого социально-экономического развития, при условии проведения эффективной региональной политики»<sup>1</sup>.



Затем начался странный период куриных окорочков из США, бананов из Финляндии, картофеля из Польши и соленых огурцов из Израиля. Почему-то это было названо рыночной экономикой. К счастью, это уже история. Что же происходит сейчас? Не без помощи наших оппонентов мы пришли к пониманию того, что современная модель экономического развития страны и Северо-Запада на ближайшие годы будет базироваться на приоритете внутренних ресурсов и восточном векторе международного сотрудничества.

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

<sup>1</sup> Совершаева Л. П. Государственное регулирование национальной экономики с использованием механизма управления федеральными округами : автореф. дис. ... канд. экон. наук (08.00.05). Санкт-Петербург, 2004. С. 8.

# Коррупциогенные факторы в местном самоуправлении (на примере г. Санкт-Петербурга)

Семенов В. А., Ерешкин В. В.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*vereshkin-21@edu.ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В новейшей истории современных государств одним из существующих рисков для социально-экономического развития (далее — СЭР) общества является коррупция. Борьба с ней осуществляется на основе выработки нормативных и правовых актов, профилактики и предупреждения, информационной и оперативно-розыскной деятельности, и выражается в форме сдерживания и противодействия.

Международной правовой основой стала Конвенция Организации Объединенных Наций, принятая в Нью-Йорке, США<sup>1</sup>. Принципы и нормативное регулирование в Российской Федерации закреплены в Законе «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ<sup>2</sup>, Указах Президента РФ и Постановлениях Правительства РФ. Между тем, в настоящее время организация противодействию коррупции в органах местного самоуправления (далее — органы МСУ) отрегулирована поверхностно и носит формальный характер. Из-за фактической закрытости деятельности и особенностей функционирования местного самоуправления вопросы коррупции изучены недостаточно полно для того, чтобы обеспечить эффективное предупреждение и противодействие.

Возможность детального изучения коррупциогенных факторов местного самоуправления и выработка методов противодействия стали возможными после выборов 2019 г., после которых в представительные органы МСУ были избраны несистемные муниципальные депутаты. Исполняя полномочия в представительном органе МСУ, независимые от территориальных исполнительных органов государственной власти (далее — ИОГВ) муниципальные депутаты смогли изучить особенности функционирования органов МСУ, придать гласности вопросы проблемного поля, определить уязвимые места в деятельности, принять меры реагирования и сделать соответствующие практические выводы.

Целью настоящей статьи является установление причин появления коррупции в органах МСУ на примере МО Светлановское Санкт-Петербурга. Исследование причин возникновения коррупциогенных факторов, поиск и предложение возможных путей решения вопроса эффективного противодействия коррупции в органах МСУ в новых условиях жизнедеятельности современного общества.

На основе проведенного исследования авторы заявляют о необходимости принятия конкретных мер реагирования государственной власти субъекта РФ и представительным органом МСУ, направленных на создание определенных условий по эффективному противодействию и предупреждению коррупции, минимизации последствий проявления коррупциогенных факторов в современных условиях демократического функционирования органов МСУ.

*Ключевые слова:* коррупция, коррупциогенные факторы, коррупционные риски, органы местного самоуправления, местное самоуправление, представительные органы, самоуправление Санкт-Петербурга

**Для цитирования:** Семенов В. А., Ерешкин В. В. Коррупциогенные факторы в местном самоуправлении (на примере г. Санкт-Петербурга) // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 10–27.

<sup>1</sup> СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121140/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121140/) (дата обращения: 19.02.2022).

<sup>2</sup> СПС Консультант Плюс.

## Corruptive Factors in Local Government (Case of St. Petersburg)

Vladimir A. Semenov, Vladimir V. Ereshkin\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPА), Saint Petersburg, Russian Federation; vereshkin-21@edu.ranepa.ru

### ABSTRACT

In the new history of present states, one of the main risks to the socio-economic development of society is corruption. The fight against it is based on the development of normative and legal acts, prevention and prevention, information and investigative activities, and is expressed in the form of deterrence and counteraction.

The fundamental regulatory framework is the "United Nations Convention against Corruption" (adopted in New York on October 31, 2003 by Resolution 58/4 at the 51st plenary session of the 58th UN General Assembly), the Federal Law "On Countering Corruption" of 12/25/2008 N 273-FL. At the same time, to date, combating corruption in local government is regulated superficially and is formal in character. Due to the actual closed nature of the activities and peculiarities of the functioning of local government, the issues of corruption are not fully studied in order to provide effective prevention and counteraction.

The possibility of a detailed study of corruptionogenic factors of local government and the development of methods of counteraction became possible after the elections of 2019, after which non-systemic municipal deputies were elected to the representative bodies of local government. Exercising the powers in the representative body of local government, municipal deputies independent from the territorial executive bodies of state power were able to study the specifics of the functioning of local government, make public the issues of the problem field, identify vulnerable places in the activities, take response measures and make appropriate practical conclusions.

The purpose of this article is to establish the causes of the emergence of corruption in local government on the example of a separate municipality of the MO Svetlanovskoye of St. Petersburg. Study of the causes of the emergence of corruptionogenic factors, search and proposal of possible ways to address the issue of effective counteraction to corruption in local government in the new conditions of life of modern society.

On the basis of the study the authors declare the need to take specific measures of response of the public authorities of the subject of the Russian Federation and the representative body of local government, aimed at creating certain conditions for effective counteraction and prevention of corruption, minimizing the consequences of corruptogenic factors in the modern conditions of democratic functioning of local government.

*Keywords:* corruption, corruptive factors, corruptogenic factors, local government, local self-government, representative bodies, self-government of St. Petersburg

**For citing:** Vladimir A. Semenov, Vladimir V. Ereshkin. Corruptive Factors in Local Government (Case of St. Petersburg) // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 10–27.

## Введение

Изучение условий функционирования органов МСУ, сложившихся после формирования новых составов представительных органов, нуждается в комплексном исследовании причин создавшейся ситуации.

Тема роли местного самоуправления отображена во многих периодических изданиях и научных работах, что свидетельствует о важности изучения и понимания процессов на данном уровне публичной власти. Вместе с этим, после проведенных выборов в Москве в 2018 г. и Санкт-Петербурге в 2019 г. под действием или противодействием новейших выборных технологий, серьезно обновились представительные органы и парламенты, что привело к становлению новых условий их функционирования.

Целью статьи является исследование наличия коррупциогенных факторов и причин появления коррупции в органах МСУ Санкт-Петербурга, определение необхо-

димости формирования условий для полноценного противодействия коррупции в органах МСУ в новых экономических условиях. Создание эффективной системы профилактики и противодействия коррупции в муниципалитетах является важнейшим направлением развития государственности, которая должна повысить степень демократии и обеспечить общественное участие в политической жизни [12].

В качестве исследовательского вопроса может быть сформулирован следующий: может ли местное самоуправление в современных условиях российской действительности обеспечить функционирование системы эффективного противодействия коррупции и какие конкретные меры противодействия необходимо применить, в частности, в муниципалитетах Санкт-Петербурга?

## Методология и материалы

Массив статей в периодической печати, посвященных проблемам профилактики и противодействия коррупции, влияния ее последствий на СЭР муниципалитета, является достаточно большим, что свидетельствует о значимости данного вопроса для понимания существующих проблемных точек в процессе модернизации государственного управления и функционирования публичной власти. Многие отечественные и зарубежные ученые посвятили свои труды рассмотрению вопросов по данной тематике: В. Д. Андрианов<sup>1</sup>, С. В. Афанасьев<sup>2</sup>, С. П. Бабурин, Ю. В. Голик, В. И. Карасев<sup>3</sup>, Б. В. Волженкин<sup>4</sup>, В. И. Попов<sup>5</sup>, Г. А. Сатаров<sup>6</sup>, S. Rose-Ackerman<sup>7</sup>, R. Robertson, Gunnar Myrdal. Интерес к данной проблематике подтверждается и наличием значительного количества диссертационных исследований: О. Р. Абрамовская, В. К. Максимов, В. С. Чершинцев, Д. А. Пономарев<sup>8</sup> и др. Работы российских ученых в основном посвящены вопросам общей теории и реализации законодательных требований профилактики коррупции на местном уровне.

Вместе с этим, существуют и определенные лакуны в изучении причин коррупции и способов противодействия в местном самоуправлении Санкт-Петербурга в современных и быстро меняющихся экономических условиях. Имеются основания полагать, что существующие подходы в теоретическом изучении вопросов профилактики и противодействия коррупции характеризуются скорее общим характером в подходе к оценкам данной проблемы, не содержащих конкретных рекомен-

<sup>1</sup> Андрианов В. Д. Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления: история и современность. М. : Волтерс Клувер, 2009. 362 с.

<sup>2</sup> Афанасьев С. В. Коррупционные плоды законодательного поля // Гражданское общество против коррупции в России / под ред. М. Б. Горного. СПб. : Норма, 2002. С. 142.

<sup>3</sup> Бабурин С. П., Голик Ю. В., Карасев В. И. Коррупция — наиболее опасный вектор деградации общества: Материалы к размышлению. М. : Изд-во РГТЭУ, 2004. 250 с.

<sup>4</sup> Волженкин Б. В. Коррупция: Серия «Современные стандарты в уголовном праве и уголовном процессе» [Электронный ресурс]. [https://procuror.spb.ru/izdaniya/1998\\_01\\_06.pdf](https://procuror.spb.ru/izdaniya/1998_01_06.pdf) (дата обращения: 10.03.2022).

<sup>5</sup> Попов В. И. Противодействие организованной преступности, коррупции, терроризму в России и за рубежом. М., 2007. 580 с.

<sup>6</sup> Антикоррупционная политика: учебник для вузов / Г. А. Сатаров и др.; под редакцией Г. А. Сатарова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 396 с.

<sup>7</sup> Rose-Ackerman S. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge, 2016. DOI: 10.1017/CBO9781139962933.

<sup>8</sup> Абрамовская О. Р. — «Противодействие коррупционной преступности в органах государственной власти и местного самоуправления: криминологический аспект» (2011), Максимов В. К. — «Понятие коррупции (криминологический аспект) и меры ее предупреждения в государственном аппарате» (2005), Чершинцев В. А. — «Предупреждение коррупционных преступлений на муниципальном уровне» (2008), Пономарев Д. А. — «Коррупция и организованная преступность как современные формы социальной и правовой девиантности в условиях глобализации» (2005).

даций по решению проблемы коррупции в органах МСУ. Аргументы в пользу такой точки зрения будут приведены в ходе дальнейшего изложения.

Кроме того, в связи с малоизученностью вопроса наличия источников коррупционных факторов и проявления коррупции именно в органах МСУ Санкт-Петербурга, авторами в ходе анализа были использованы материалы научных журналов, а также результаты проведенных исследований деятельности государственных и правоохранительных органов.

**Методологической основой** исследования явились такие, как: общелогические (анализ, синтез, индукция, дедукция), теоретические (обобщение, системный и структурно-функциональный методы), а также эмпирические (сбор и изучение фактов, метод case-study и метод включенного наблюдения). Предпринятое исследование осуществлялось в несколько этапов. Первый этап включал изучение существующих и действующих методов противодействия коррупции в местном самоуправлении. Во-вторых, проведен анализ эффективности используемых методов противодействия коррупции. На третьем этапе были проанализированы причины, приведшие к проявлению различных форм коррупции.

В целях проведения качественного анализа проблемного поля были изучены классические труды Д. Саймона и Д. Эйцена о явлении коррупции, как отклонения поведения в элите. В данной концепции коррупция — это институционализация безнравственности, аморальности и неуважения к власти. Проблема заключается в объединении беловоротничковой преступности ради выгоды и власти. Такое поведение социально обусловлено и задано на уровне общества. В этой связи властные структуры определены социальным фактором, обуславливающим совершение подобных преступлений [25]. Кроме этого, большинство политологов и социологов ревизионистской школы считают коррупцию проблемой развивающихся обществ. J. V. Abueva, D. H. Bayley, N. H. Leff, C. Leyes считают коррупцию позитивной в моменте становления и развития стран с развивающейся экономикой [20–23].

По мнению политолога Э. Н. Ожиганова, коррупция российской действительности условно разделяется на бюрократическую, политическую, принудительную, согласованную, централизованную и децентрализованную [17]. Согласно представленной типологии можно утверждать, что коррупция в органах МСУ Санкт-Петербурга соответствует политической. Партизации местного самоуправления Санкт-Петербурга партией власти, а также надзорно-контрольные функции ИОГВ над закупочной и кадровой политикой выполняются в рамках формальных процедур. Позиция авторов подтверждается мнением ученого Ю. В. Костина, который утверждает, что решение вопроса противодействия коррупции в большей степени проблема политического руководства страны, а не только полномочия правоохранительной системы. Обращаясь к опыту развитых стран, видно, что результативное противодействие коррупционной деятельности в большинстве своем зависит от политической воли государственной власти и является драйвером успешного противодействия коррупции [12].

В качестве эмпирической базы использован опыт работы в представительном органе МО Светлановское муниципального депутата В. В. Ерешкина по исследованию причин возникновения правонарушений в деятельности органов МСУ по итогам проверки Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга (далее — КСП) за период с 2016 по 2018 г.

В качестве источников получения данных об уровне контроля деятельности муниципалитета использовались официальные ответы государственных органов.

Настоящее исследование является одной из первых комплексных работ по изучению криминологического-правовых проблем противодействия коррупции в перспективе совершенствования законодательства и повышения социально-экономических показателей в органах МСУ Санкт-Петербурга. В заключении были сделаны выводы и предложения

о необходимости дальнейших действий для создания условий эффективного противодействия коррупции в местном самоуправлении Санкт-Петербурга. С целью обозначения границ проблемного поля проведен общий анализ исследовательских работ по данной проблематике, включенных в каталоги библиотеки Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ.

## Результаты

### *Правовая основа антикоррупционной политики*

По мнению европейских ученых Г. Мюрдаль и С. Роуз-Аккерман, скрытость является основой коррупции, а открытость действий, с точки зрения общества, не является коррупцией [26].

Главные принципы и основы коррупционному противодействию зафиксированы в международно-правовом акте от 2003 г. Конвенции ООН. Россия ратифицировала международные нормы и законодательно установила правовые отношения, связанные с правопорядком, судопроизводством, правоохранительной деятельностью, публичным управлением, государственной и муниципальной службой, закупочной деятельностью, управлением финансами и международным сотрудничеством<sup>1</sup>. В свою очередь Межпарламентская Ассамблея стран СНГ детально определила необходимые действия по антикоррупционной политике актом от 15.11.2003 г. № 22–15<sup>2</sup>. Принципы, цели, задачи антикоррупционной деятельности на федеральном уровне и субъектах РФ получили отображение в Федеральном законе от 25.12.2008 № 273 «О противодействии коррупции»<sup>3</sup>, Указах Президента РФ о противодействии коррупции, утвержденных принципах служебного поведения государственных служащих, национальном плане противодействия коррупции<sup>4</sup>.

В Российской Федерации противодействие коррупции осуществляется по 21 направлению. Большая часть направлений отображена в Законе РФ от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»<sup>5</sup>. В настоящее время формирование и реализация антикоррупционной политики происходят согласно государственному устройству: на уровне федерации, субъекте РФ и местном самоуправлении [3].

Необходимо отметить: так как современное законодательство постоянно опаздывает с новыми формами противодействия проявлению коррупции, то в противодействие начинают входить нормы общественной этики и морали. Воспроизводить необходимость постоянного совершенствования законодательства противодействия коррупции необходимо не только в публичной материальной сфере, то есть там, где нормы описывают формы проявления, действия либо бездействия, противоправности с использованием управленческих ресурсов, но и там, где целесообразно применение норм общественного порицания, с обязательным законодательным либо нормативно-правовым фиксированием противоправных действий в том числе на низовом уровне функционирования местного самоуправления с указанием социальных норм поведения [16].

Нормативно-правовая основа противодействия коррупции в Санкт-Петербурге включает в себя 19 законов, 6 постановлений Губернатора, 20 постановлений Правительства, 10 распоряжений Правительства и 1 распоряжение Администрации Губернатора. В ос-

<sup>1</sup> СПС Консультант Плюс.

<sup>2</sup> Официальный сайт Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/2569543/> (дата обращения: 13.03.2022).

<sup>3</sup> СПС Консультант Плюс.

<sup>4</sup> Официальный сайт Администрации Губернатора Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/protivodejstvie-korruptcii/zakonodatelstvo/> (дата обращения: 13.03.2022).

<sup>5</sup> СПС Консультант Плюс.

новном нормы права касаются регулирования и контроля над расходами и доходами и антикоррупционную проверку проектов нормативно-правовых актов (далее — НПА). Целеполагающим документом на уровне Санкт-Петербурга считается закон о мерах по противодействию коррупции от 14.11.2008 № 674-122<sup>1</sup>. Во исполнение требований данного нормативно-правового акта Правительство Санкт-Петербурга издает постановления о плане мероприятий по противодействию коррупции<sup>2</sup>.

Важно упомянуть о направлениях расходования средств местного бюджета. Местное самоуправление в Санкт-Петербурге в большинстве полномочий реализует мероприятия в области благоустройства [15]. В деятельности органов МСУ финансовая система охарактеризована как умеренно децентрализованная, что означает передачу ряда значимых полномочий органам МСУ и соответствующее перераспределение доходов. Кроме этого, в достаточно большом объеме реализуются спортивные мероприятия. В сфере образования расходы бюджетов внутригородских образований включают расходы на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, обучение населения гражданской обороне, а также на молодежную политику. Стоимость реализации отдельных полномочий по опеке и попечительству, санитарному содержанию дворовых территорий составляет 20% от общего объема расходов органов МСУ. Значимыми являются расходы в социальной сфере и ЖКХ, а также расходы в области культуры и молодежной политики [13].

### *Причины наличия коррупции*

#### *в органах местного самоуправления Санкт-Петербурга*

В письме Минтруда России от 25.12.2014 № 18-0/10/В-8980 «О проведении федеральными государственными органами оценки коррупционных рисков» предусматривается осуществление государственного надзора и контроля в данной сфере. Согласно рекомендациям по оценке коррупционных рисков в ИОГВ, осуществляющих контрольно-надзорные функции, в перечне коррупциогенных факторов указаны следующие признаки:

- 1) наличие «слепых зон» — отсутствие контроля за отдельными административными процедурами, либо этапами;
- 2) отсутствие порядка совершения контрольно-надзорным органом определенных действий;
- 3) отсутствие условий прозрачности;
- 4) неиспользование при надзоре принципа «четыре глаза»;
- 5) отсутствие закрепленной процедуры проведения собственных контрольно-надзорных мероприятий;
- 6) широта дискреционных полномочий;
- 7) отказ от конкурсных процедур<sup>3</sup>.

По Закону Санкт-Петербурга о КСП от 13.07.2011 № 455-85 КСП является органом внешнего государственного финансового контроля. Контрольные действия выполняются для обеспечения соблюдения бюджетного законодательства в виде различных мероприятий. КСП осуществляет свою деятельность на основании годового плана. Выездным мероприятием осуществляется проверка последних 3 лет деятельности.

На практике обнаруживается несоответствие требованиям конкретным норм контроля. Так, выездные проверки МО Светлановское осуществлялись в 2008 г. и в 2018 г.

<sup>1</sup> Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга.

<sup>2</sup> Официальный портал «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/556190544> (дата обращения: 13.03.2022).

<sup>3</sup> Официальный сайт официально-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70997002/> (дата обращения: 16.03.2022).

за период с 2016 по 2018 г. Таким образом, период за 8 лет деятельности проверен не был<sup>1</sup>.

Согласно положениям комитетов финансов и государственного заказа Санкт-Петербурга, комитеты не обладают компетенцией и полномочиями по разъяснению последовательности процессуальных действий надзорных и следственных органов в отношении результатов проверки КСП, принятию мер реагирования по результатам проверки и выявленных нарушений<sup>2</sup>.

Согласно законам о прокуратуре и следственном комитете РФ, данные органы осуществляют надзор и следствие, а выявление правонарушений в органах МСУ не входит в их компетенцию.

При знакомстве с законом Санкт-Петербурга об организации местного самоуправления от 23.09.2009 № 420-79 обнаруживается, что в полномочия местного самоуправления не входят мероприятия по профилактике и противодействию коррупции<sup>3</sup>. Кроме этого, в соответствии с планом мероприятий по противодействию коррупции, утвержденного постановлением Правительства Санкт-Петербурга 29.12.2017 № 1185, существует документ под названием «Оказание содействия ОМСУ в реализации антикоррупционной политики»<sup>4</sup>, ориентирующий Комитет территориального развития в данном виде деятельности. Нормативом предусмотрены семинары, методические совещания, анализ, информирование о состоянии дел и носят они рекомендательный характер.

Отдельно отметим, что политическая коррупция, связанная с использованием административного ресурса и приближенная к ИОГВ, является самой опасной. По смыслу политическая коррупция означает злоупотребление полномочиями политической элитой и продвижении интересов группы посредством проводимой политики. Сфера public management является драйвером возникновения политической коррупции, акторами которой всегда являются субъекты политики. Коррупционные действия направлены на хищение средств местного бюджета, завышенном использовании материальных ресурсов, изменении целевых и ведомственных программ, сокрытии информации о расходах бюджетов [1]. Таким образом власть сама порождает коррупцию, так как без нее коррупция невозможна как явление [9]. Устойчивой практикой в Санкт-Петербурге является прямое вмешательство (через муниципальные выборы и административные конкурсные процедуры) государственной власти в деятельность органов МСУ путем введения родственников или свойственников на высшие и руководящие муниципальные должности с целью получения контроля над процессами управления и финансовыми потоками на местном уровне. Примером наличия такого конфликта интересов является состав представительного органа МО Сампсониевское, и попытка занять должность главы местной администрации МО Светлановское в 2019 г. родственником должностного лица администрации района<sup>5</sup>. Кроме того, коррупциогенным фактором является расположение рабочего места Главы МО Сампсониевское непосредственно в административном здании Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга. В Калининском районе Санкт-Петербурга родственный конфликт интересов присутствует в МО Пискаревка между законодательной властью и органом МСУ.

<sup>1</sup> Официальный сайт Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://ksp.org.ru/deyatelnost-organizatsii/rezultaty-proverok-kontrolnaya-deyatelnost/organy-mestnogo-uprav/> (дата обращения: 14.03.2022).

<sup>2</sup> Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга.

<sup>3</sup> Официальный сайт Законодательного Собрания Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/891818221> (дата обращения: 14.03.2022).

<sup>4</sup> Официальный портал «Кодекс».

<sup>5</sup> Официальный сайт МО Сампсониевское [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mo-12.ru/> (дата обращения: 14.03.2022).



Важным аспектом в политической борьбе за степень влияния на политическую стабильность явилась следствием внутривластной борьбы во властных структурах. Партийная борьба между исполнительной и законодательной властью за степень территориального влияния в Санкт-Петербурге является особенностью Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя с их постоянной борьбой элит за максимальную концентрацию властного ресурса в своих руках в условиях единства городского хозяйства, которое постоянно стремится к консолидации<sup>1</sup>.

Детальный анализ существующих мер профилактики и противодействия коррупции в органах МСУ Санкт-Петербурга на основании изучения вышеуказанных фактов и правонарушений в муниципалитетах Санкт-Петербурга, в том числе в МО Светлановское, дает основание определить причины, приведшие к появлению данных правонарушений. Авторы считают, что причиной выявленных, существующих и возможных будущих правонарушений является *широта коррупциогенных факторов*, которые выражаются в:

- 1) отсутствию НПА в виде решения представительного органа МСУ о единой кадровой политике (с учетом конфликта интересов) в органах МСУ;
- 2) отсутствию нормативно-правового акта в виде решения представительного органа местного самоуправления о единой закупочной политике в органах местного самоуправления;
- 3) отсутствию НПА в виде решения представительного органа МСУ об единой антикоррупционной политике в органах МСУ;
- 4) отсутствию достаточного и качественного контроля со стороны ИОГВ, надзорных и правоохранительных органов в сфере закупок и антикоррупционного законодательства;
- 5) партийности (политизации) муниципальных депутатов представительного органа МСУ;
- 6) низком уровне порога опасения из-за административного и уголовного преследования за коррупционные правонарушения, а также низкой мере ответственности за подобные деяния.

#### *Методы предупреждения и противодействия коррупции, используемые в органах местного самоуправления Санкт-Петербурга*

Нормативно-правовое регулирование сдерживания коррупционных действий необходимо начинать с низового уровня организации местного самоуправления. Органы МСУ участвуют в данном процессе в пределах своих полномочий. Однако законодательно необходимым функционалом до настоящего времени органы МСУ не наделены. Меры и цели по противодействию коррупции как вид деятельности заключаются в полномочиях по предупреждению коррупции, профилактике, выявлению, пресечению, минимизации и ликвидации последствий коррупционных правонарушений. Роль местного самоуправления в борьбе с коррупцией тяжело переоценить. В современных условиях органам МСУ необходимо формировать в местном сообществе нетерпимость к незаконному поведению, осуществлять проверки муниципальных НПА, изучать правоприменительные практики, контролировать доходы и расходы сотрудников, осуществлять развитие института общественного контроля. Инструментом органов МСУ в реализации муниципальной политики являются ведомственные программы по противодействию коррупции, которые составляются в соответствии с национальной стратегией и Указами Президента РФ [8].

<sup>1</sup> Каторгина В. С., Семенов В. А. Местные референдумы в Северо-Западном федеральном округе (ретроспективный анализ и перспективы развития) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2007. № 9 (15) [Электронный ресурс]. URL: <http://journal.org/articles/2007/polit21.html> (дата обращения: 19.02.2022).

При формировании антикоррупционной муниципальной политики в ее основе необходимо учитывать особенности местного управления в виде коррупционных рисков различного вида. Такие риски условно можно разделить на факторы: организационного характера, избыточности муниципальных функций, низкую эффективность внутреннего и внешнего контроля за деятельностью органов МСУ, низкий уровень конкуренции, факторы социального, экономического и политического характера. Происхождением данных рисков является несовершенство законодательства или функционирования и являются следствием отсутствия гласности, слабой правовой защищенности сотрудников, несовершенства механизмов взаимодействия между гражданами и органами МСУ, низком уровне оплаты труда муниципальных служащих, неразвитости институтов гражданского общества, несовершенства механизма финансирования политических партий и выборных кампаний, неэффективной кадровой политики [6].

Авторы считают необходимым понимание определенной классификации коррупционных проявлений, возможных в органах МСУ. Риски находятся в области полномочий местного самоуправления и могут относиться к правонарушениям непосредственно в органах МСУ, в отношениях между органом МСУ и хозяйствующими субъектами, находящимися на территории муниципального образования и в отношениях органа МСУ с другими муниципальными образованиями, а по характеру коррупционных правонарушений могут квалифицироваться как преступления коррупционного характера, должностные правонарушения коррупционного характера, должностные проступки коррупционного характера [7].

#### *Оценка эффективности существующих методов противодействия коррупции*

Самой коррумпированной финансовой сферой являются муниципальные закупки. Закупки делят на два способа хищения бюджетных средств. Первый способ — это завышение объемов товаров, работ, услуг и второй способ — завышение стоимости закупки [19].

Согласно Отчету Генеральной прокуратуры России «Состояние преступности в России» за 2021 г. зарегистрировано свыше 35 000 преступлений коррупционной направленности. Это на 13,8% больше, чем в 2020 г. Санкт-Петербург находится на 5-м месте как регион с наибольшим показателем зарегистрированных преступлений. Преступлений коррупционной направленности Следственным комитетом выявлено 1272 случая, органами МВД 25 142 случая, органами прокуратуры 2581 случай<sup>1</sup>.

Согласно информации УФАС по Санкт-Петербургу большинство антикартельных дел возбуждены по п. 2 ч. 1 ст. 11 Закона о защите конкуренции. Организации сговариваются в ходе торгов с целью поддержания цен на них. По статистике к числу самых картелированных сфер относятся организация и проведение праздничных и спортивных мероприятий, выполнение ремонтных и строительных работ. Признаками сговоров являются:

- 1) однотипные торги, на которых компании-участники выигрывают торги по очереди;
- 2) ограниченные торги, на которых минимум компаний-участников минимально снижают стоимость лота;
- 3) компании подают заявки на участие в торгах, но не подают ценовых предложений, цены на торгах отличаются от рыночной стоимости лота;
- 4) компании-участники с одинаковыми почтовыми, ip, электронными адресами, между организациями имеются финансовые взаимоотношения.

<sup>1</sup> Официальный сайт правовой статистики Генеральной прокуратуры РФ // URL: <http://crimestat.ru/analytics> (дата обращения: 13.03.2022).

В конце 2018 г. Санкт-Петербургское УФАС раскрыло деятельность «праздничных», «ремонтных», «спортивного» и «снежного» картелей, которые:

- 1) осуществили картельный сговор и поделили 27 аукционов на проведение праздничных мероприятий в муниципальных образованиях Фрунзенского, Невского и Красногвардейского районов на общую сумму закупок более 110 млн руб., а ответственное лицо осуществляло координацию деятельности указанных компаний с целью поддержания цен на торгах;
- 2) совершали совместные действия при участии в 63 муниципальных закупках по украшению и оформлению к праздничным мероприятиям Красного Села, Кронштадта, Павловска, поселков Курортного района на общую сумму около 90 млн руб.;
- 3) заключили картельное соглашение для победы на 30-ти торгах по ремонту районных администраций Санкт-Петербурга и иных бюджетных учреждений на общую сумму более 84 млн руб.;
- 4) участвовали в 23-х торгах на оказание услуг по обеспечению проживания, питания, доставки к месту проведения участников спортивных мероприятий, предоставления спортивного инвентаря для государственных бюджетных учреждений Санкт-Петербурга, Московской области и Краснодарского края на общую сумму более 11 млн руб.;
- 5) в результате 39 торгов на общую сумму более 24 млрд руб. картель, имитируя конкурентную борьбу, осуществил совместные действия по разделу обслуживания дорог общего пользования Санкт-Петербурга<sup>1</sup>.

Согласно информации Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга, отраженной в информационно-методическом сборнике материалов по противодействию коррупции в органах МСУ Санкт-Петербурга за 2011 г., основными правонарушениями в области антикоррупционного законодательства в деятельности органов МСУ по материалам прокуратуры, Контрольно-счетной палаты, Комитета финансов явились:

- 1) уклонение от проведения открытого конкурса на работы по ремонту придомовых территорий и заключение муниципальных контрактов путем разделения необходимого заказа на мелкие части;
- 2) оплата работ по ручному сбору мусора в пакеты, сбору и вывозу несанкционированных свалок мусора с территории частного сектора муниципального образования спецтехникой по муниципальному контракту и заключенному договору, выполненных в одно и то же время, по одинаковой цене и по одним и тем же адресам;
- 3) сокрытие информации о стоимости содержания органов МСУ;
- 4) неправомерное финансирование за счет средств местного бюджета расходов, отнесенных к полномочиям органов государственной власти Санкт-Петербурга;
- 5) выполнения адресных программ по благоустройству внутридворовых территорий без согласования с Администрацией района Санкт-Петербурга и, соответственно, без разграничения полномочий по данному предмету ведения между администрацией района и муниципальным образованием;
- 6) искусственного разделения местной администрацией объема закупок однородных услуг на части, с целью уклонения от проведения открытого аукциона или конкурса;
- 7) исполнение местного бюджета с нарушением отдельных положений Бюджетного кодекса РФ, законов о контрактной системе, бухгалтерском учете, указаний о порядке применения бюджетной классификации РФ;

<sup>1</sup> Официальный сайт УФАС Санкт-Петербурга URL: <https://spb.fas.gov.ru/analytic/11092> (дата обращения: 13.03.2022).

- 8) на содержание бюджетных учреждений затрачено в 2,6 раза средств больше, чем на решение других вопросов местного значения, что в условиях финансового кризиса является неэффективным использованием средств местного бюджета;
- 9) в близком родстве или свойстве с муниципальными служащими, депутатами муниципального совета, работниками бюджетных учреждений состоит несколько человек, являющихся муниципальными служащими или лицами, работающими по договорам гражданско-правового характера;
- 10) нецелевое использование бюджетных средств;
- 11) недостоверное ведение реестра закупок [4].

Согласно проверке КСП за 2018 г. выявлено нарушений в финансово-бюджетной сфере на сумму 330 млн руб. (в 2017 г. — 462,1 млн руб.), в том числе в органах МСУ: МО Смольнинское — 116,4 млн руб., п.Комарово — 62,9 млн руб., МО Сампсониевское — 56,1 млн руб., МО Светлановское — 42,9 млн руб., МО Дворцовый округ — 33,4 млн руб., МО Семеновский — 18,3 млн руб.

Выездными мероприятиями были проверены системные нарушения, влияющие на законность и эффективность расходования бюджетных средств. По результатам проверок выявлено увеличение в 2 раза нарушений в расчете на один проверенный округ — 55 млн руб. (10 млн руб. — в 2016 г., 24,3 млн руб. — в 2017 г.). По сравнению с 2017 г., в отчетном периоде объем выявленных нарушений увеличился при формировании и исполнении местных бюджетов, осуществлении закупок.

Стоит отметить, что решением судов по делам коррупционной направленности органов МСУ вступили в силу приговоры в 2016 г. — 10 975, в том числе взятка главой МСУ — 15, 2017 г. — 9489, в том числе взятка главой МСУ — 8, 2018 г. — 9002 в том числе взятка главой МСУ — 7, 2019 г. — 8479 в том числе взятка главой МСУ — 7, 2020 г. — 6948, в том числе взятка главой МСУ — 7<sup>1</sup>.

Из доклада Минэкономразвития России о результатах мониторинга муниципальных закупок за 2016 г. следует: среднее снижение цен при осуществлении закупок 8,9%. Прирост экономии по итогам отчетного периода составил 20,9% относительно аналогичного показателя 2015 г.<sup>2</sup>

По информации, имеющейся на официальном сайте МО Светлановское, размер местного бюджета составляет 170 млн руб. С учетом размера содержания аппарата 20 млн руб. и размера на исполнение государственных полномочий 40 млн руб., размер лимита бюджетных обязательств на конкурентные закупки для муниципальных нужд составляет 110 млн руб. Таким образом, возможная экономия местного бюджета по итогам конкурсных процедур за год должна составить не менее 10 млн руб. Согласно отчету об исполнении бюджетных обязательств такой экономии в МО Светлановское нет<sup>3</sup>.

К основным нарушениям при исполнении бюджетных обязательств следует отнести следующие:

- 1) нарушение при выборе способа определения поставщика, как закупка у единственного поставщика;
- 2) нарушения при обосновании и определении начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком;
- 3) приемка и оплата поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг, несоответствующих условиям контрактов;

<sup>1</sup> Данные судебной статистики по делам коррупционной направленности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=150> (дата обращения: 13.03.2022).

<sup>2</sup> Официальный портал «Кодекс».

<sup>3</sup> Официальный сайт МО Светлановское [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80adbkc3aefnfc4ahj.xn--p1ai/> (дата обращения: 14.03.2022).

- 4) нецелевое использование средств;
- 5) неэффективное использование средств.

Все отчеты о результатах проведенных контрольных мероприятий направлены в прокуратуру Санкт-Петербурга и органы МВД России для организации проверок в порядке ст. УПК 144, 145 [11].

По итогам выборочной проверки формирования и исполнения бюджета МО Светлановское за 2016–2018 гг., проведенного КСП, были выявлены следующие нарушения:

- 1) несоблюдение порядка составления и ведения бюджетной росписи главными распорядителями бюджетных средств (бюджетные росписи не составлялись);
- 2) в отсутствие в НПА осуществлялись стимулирующие выплаты за счет перераспределения экономии бюджетных ассигнований и превышение предельного норматива на выплату денежного содержания;
- 3) в отсутствие в НПА произведены расходы на организацию и проведение общественных мероприятий;
- 4) нарушение порядка закрепления и использования находящихся в муниципальной собственности административных помещений;
- 5) искажение бухгалтерской отчетности более чем на 10%;
- 6) оплата товара, не соответствующего условиям контрактов;
- 7) нарушения при обосновании и определении цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (не менее 11 закупок);
- 8) завышение цены контрактов на выполнение работ по благоустройству;
- 9) нарушение порядка формирования контрактной службы;
- 10) нарушения при выборе конкурентного способа определения поставщика;
- 11) нарушение порядка формирования, утверждения и ведения плана закупок, порядка его размещения в открытом доступе;
- 12) нецелевое использование бюджетных средств;
- 13) недостижение целевых показателей результативности муниципальных программ<sup>1</sup>.

## Обсуждение и выводы

Развитие современного общества невозможно без высокой степени доверия к избранной власти. На основе демократических ценностей необходимо соучастие местного сообщества в процессы управления, обеспечение прозрачности их реализации, что в свою очередь станет основой эффективной государственной политики [24].

Из анализа настоящего исследования видно, что противодействие коррупции на местном уровне является неэффективной. Законодательного регулирования на институциональном уровне функционирования государственной власти недостаточно. При этом одними НПА коррупцию не устранить. Необходим консолидированный подход в формировании НПА по противодействию коррупции [3]. Драйвером коррупции являются неэффективная кадровая политика, лоббирование интересов элит, несовершенство законодательства, отмывание и откаты в государственных и муниципальных закупках [5].

В этой связи, в какой-то мере было бы полезно обратиться и к использованию наиболее эффективных практик, характеризующих опыт зарубежных стран. Например, на местном уровне в Австралии особенностью является взаимодействие жителей и органов МСУ через открытые электронные ресурсы. Функционирование местного самоуправления осуществляется на принципах открытости и гласности (НПА, закупки, аудит, планирование и отчетность) [14].

<sup>1</sup> Официальный сайт Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://ksp.org.ru/deyatelnost-organizatsii/rezultaty-proverok-kontrolnaya-deyatelnost/organy-mestnogo-uprav/> (дата обращения: 14.03.2022).

В США коррупционные дела в местном самоуправлении расследуются федеральной прокуратурой США и направляются в федеральные суды. Это означает, что федеральное правительство берет на себя бремя судебного преследования местных коррупционных дел [2].

Сингапур в качестве основного НПА от 1960 г. принял положение о презумпции виновности. Органы МСУ и должностные лица должны доказать законность полученного вознаграждения [10].

Европейские Нидерланды, Швеция и Дания, как наименее коррумпированные, определили коррупцию для органов МСУ проблемой национальной безопасности. В общественном сознании европейских граждан муниципальные служащие органов МСУ — это служащие, которые добросовестно реализуют государственную политику на уровне простых граждан. Так как в европейских странах с развитой экономикой деятельность местного самоуправления касается частной жизнедеятельности, то было найдено решение в мотивации собственников. Законодательно были закреплены демократические нормы открытости и гласности и, самое главное, фактически реализованы. В настоящее время действует открытый доступ к внутренним государственным и муниципальным нормативно-правовым актам, а также эффективно функционирует независимая система правосудия. Кроме того, при местном самоуправлении были реализованы гражданские институты в виде общественных советов по правам местного сообщества, которые обладают совещательным и координационным голосом. Низкая степень правонарушений среди бюджетных служащих Швеции достигается не принудительной санкционностью, а установленной системой материальных и нематериальных стимулов [18].

В этой связи интересна практика Санкт-Петербурга как мегаполиса и субъекта Российской Федерации. В настоящее время реализуется антикоррупционная политика в соответствии с существующей нормативно-правовой базой противодействия и профилактики коррупции в государственном и муниципальном управлении. Между тем анализ выявленных правонарушений правоохранительными и контрольно-надзорными органами в местном самоуправлении показывает ежегодный рост правонарушений. Меры ответственности за коррупционные правонарушения оказываются неэффективными. Положительные решения судов касаются приговоров по взяткам на суммы менее 10 000 руб. Вместе с этим, при хищении материальных и нематериальных бюджетных средств на миллиарды рублей выносятся условные сроки наказания. Социологические исследования показывают, что государственные и муниципальные служащие в большей степени предпочитают оказать за вознаграждение услуги, направленные на заключение государственных и муниципальных контрактов на выгодных условиях [5].

Таким образом, авторы делают вывод об утрате эффективности реализуемых Правительством Санкт-Петербурга и федеральными органами государственной власти мер противодействия коррупции на уровне местного самоуправления Санкт-Петербурга и необходимости срочного принятия новых мер. В противном случае, существующая широта коррупциогенных факторов на фоне неэффективного противодействия коррупции продолжит наносить государственному и муниципальным бюджетам существенный ущерб в виде финансовых убытков от правонарушений, недополученной экономии от конкурентных закупок, падения уровня легитимности к власти и невозможности достижения более высоких показателей качества жизни.

## **Заключение**

Данное исследование является одной из первых работ по комплексному и системному исследованию конкретных причин, фиксируемых правонарушений, связанных с наличием коррупционных рисков в органах МСУ и существующих проблем для

дальнейшего эффективного функционирования местного самоуправления в Санкт-Петербурге.

Была проанализирована практика профилактики и противодействия коррупции в МО Светлановское Санкт-Петербурга, результаты проверок внешнего аудита деятельности отдельных муниципалитетов КСП и прокуратурой в целях формирования общего понимания характеристики и причин правонарушений в органах МСУ.

Сделанные выводы могут быть применены в практической плоскости, использованы в правотворческой и правоприменительной деятельности. Теоретическая значимость заключается в сформулированных выводах об эффективного противодействия и профилактики коррупции в органах местного самоуправления Санкт-Петербурга. Данные выводы особенно актуальны при проведении муниципальной реформы, поствыборного формирования новых составов советов депутатов и формирования новой правоприменительной практики социально-экономического развития муниципалитетов.

Практическая значимость заключается в полученных научно обоснованных выводах и предложениях по совершенствованию нормативно-правовой базы, повышению эффективности деятельности по предупреждению коррупционной преступности в системе органов МСУ, которые могут быть использованы государственными органами в ходе работы над проектами законодательных актов. Выводы создают целостное представление о потенциале коррупционных факторов в органах МСУ, предпосылках возникновения, изменениях форм проявления, произошедших в ходе исторического развития избирательной системы, изменении составов представительных органов и смены должностных лиц местного самоуправления.

### *Выводы*

1. Ввести в проводимую Правительством Санкт-Петербурга (Комитет территориального развития) ежегодную оценку СЭР органов МСУ показатель уровня наличия коррупциогенных факторов в органах МСУ (муниципальный индекс восприятия коррупции). Определить маркеры, показатели и критерии оценки. Это касается кадровой политики, открытости и конкурентности закупочной деятельности, декларационной кампании, качества муниципальных услуг, уровня наличия конфликта интересов.

2. Внести в НПА о местном самоуправлении правовую норму о профилактике коррупции, находящуюся в области этики и морали, а именно, закрепить понятие коррупционной преступности как антисоциального и общественно опасного деяния, угрожающего социально-экономическому и культурному развитию местного сообщества, порочащего устоявшиеся местные исторические, культурные традиции и правила, как местное достояние и ценность. Деяние должно составлять совокупность должностных преступлений, совершаемых в целях обогащения за счет местного бюджета, организаций и граждан путем получения материальных и иных благ.

3. Создать и ввести единую муниципальную кадровую политику в Санкт-Петербурге. Представительным органом МСУ должно быть утверждено положение о кадровой политике в муниципальном образовании. Положением должны быть предусмотрены разделы о конфликте интересов на муниципальной службе и при трудоустройстве, например, невозможности участия в конкурсе на должность муниципального служащего родственников, работающих в Администрации района на государственной службе, в границах которой расположен муниципалитет. Кроме этого, в целях создания открытой муниципальной службы Санкт-Петербурга в рамках реализации программы единой муниципальной кадровой политики в Санкт-Петербурге авторами предлагается создание единой цифровой информационно-коммуникационной среды для муниципальной службы, оцифровка кадрового делопроизводства, личных дел муниципальных должностных лиц и кадрового муниципального резерва в цифровую форму. В цифровой информационно-коммуникационной среде предусмотреть контроль профессио-

нального развития, сервис наставничества, а также синхронизацию с образовательными учреждениями. Представляется, что в перспективе работа по формированию цифрового профиля муниципального должностного лица должна быть синхронизирована с деятельностью по профилактике коррупции.

4. В соответствии с принципами открытости и конкуренции, зафиксированных в федеральных законах о контрактной системе в сфере закупок и защите конкуренции, создать и ввести в действие единую муниципальную закупочную политику в Санкт-Петербурге. В соответствии с единой политикой представительным органом должно быть принято положение о закупочной деятельности для муниципальных нужд внутригородского муниципального образования (пройти антикоррупционную экспертизу). Положение должно предусматривать единую муниципальную политику органов местного самоуправления, направленную на создание конкурентной закупочной политики с целью максимальной открытости и экономии средств местного бюджета, создания условий для конкурентной среды между субъектами малого предпринимательства в границах муниципального образования. В положении предусмотреть организацию закупочных процедур в виде аукционов, конкурсов и иных конкурентных процедур в максимально возможных случаях в соответствии с законодательством о контрактной системе, а также определить целевое назначение денежных средств бюджета, полученных в результате конкурентных процедур (то есть на что в дальнейшем могут быть израсходованы). Например, исключить возможное признание закупки состоявшейся в случае подачи участником только одной заявки. Сэкономленные денежные средства должны быть направлены на благоустройство. Также, исключить возможность осуществление закупок у единственного поставщика, кроме закупки интеллектуальной и культурной собственности (для организации мероприятий (праздников) с учетом местных традиций).

5. В соответствии с планом субъекта Российской Федерации по противодействию коррупции, создать государственную программу о противодействии коррупции сроком 5 лет. Программой зафиксировать необходимые меры на муниципальном уровне, определить критерии оценки, нормативные показатели уровня коррупциогенных факторов с учетом регионального и муниципального индекса восприятия коррупции, цели и задачи программы. В данную программу включить создание Сводного реестра коррупционных рисков деятельности органов местного самоуправления. В реестре в виде коррупционных схем предусмотреть виды рисков по направлениям деятельности: управление персоналом (кадровая служба, кадровая политика), конфликт интересов, ведение бухгалтерского учета, финансовая деятельность (бюджет, бюджетная политика, зарплатная политика), управление муниципальной собственностью, закупочная деятельность, муниципальные услуги, договорная работа, информационные технологии.

6. Необходимо законодательно деполитизировать и департизировать местное самоуправление с целью дальнейшего формирования беспартийных представительных органов (избавиться от политического коррупциогенного риска). Партийность приводит к политической консолидации и политизации деятельности местного самоуправления, что противоречит правовой природе местного самоуправления. Это выражается в неэффективном противодействии коррупции в виде проявления политических коррупциогенных факторов, таких как партийное покровительство и идеологическое влияние на определение путей социально-экономического развития муниципалитета.

## Литература

1. Айрапетян Д. А., Крицкая А. А. Проблемы противодействия коррупции на государственной и муниципальной службе и пути их решения в современной России: Сборник докладов



- молодых ученых // Особенности политической коррупции в современной России. 2018. Т. 2. С. 3–10.
2. *Александрова Л. З.* Зарубежный опыт противодействия коррупции в органах государственной власти и органах местного самоуправления // Международный научный журнал. 2019. № 31 (268). С. 81–83.
  3. *Басос Е. В.* Антикоррупционное законодательство в сфере государственного управления: проблемы и перспективы. М., Берлин : Директ-Медиа, 2019.
  4. *Беликов В. Ф.* Информационно-методический сборник материалов по противодействию коррупции в органах местного самоуправления Санкт-Петербурга. СПб. : Совет муниципальных образований Санкт-Петербурга, 2011. С. 112–121.
  5. *Спицнадель В. Б.* Борьба с коррупцией в России. Законодательство и перспективы // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2018. Т. 9. № 1 (33). С. 272–277.
  6. *Воронцов С. А., Понеделков А. В., Буров А. В.* Основы противодействия коррупции: учебно-методическое пособие. Ростов-на-Дону : ЮРИУ РАНХиГС, 2016.
  7. *Воронцов С. А., Понеделков А. В., Зырянов С. Г.* Индикаторы коррупционной деятельности в системе государственной власти и местного самоуправления РФ // Социум и власть. 2017. № 1 (63). С. 30–37.
  8. *Грипп Э. Х., Яхина Ю. Х.* Актуальные проблемы права и государства в 21 веке // Роль органов местного самоуправления в сфере противодействия коррупции. 2017. Т. 9 (1). С. 119–124.
  9. *Жамсатов А. К.* Коррупция как политическая проблема в современном мире // Европейский журнал юридических и политических наук. 2016. № 4. С. 45–48.
  10. *Калач А. В., Кулакова Н. Г.* Противодействие коррупции и борьба с коррупционными проявлениями в Сингапуре и Российской Федерации : сравнительно-правовой анализ // Вестник Самарского юридического института. 2019. № 2 (33). С. 37–45.
  11. *Коллегия Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга: Отчет о работе Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга за 2018 год.* СПб. : КСП СПб., 2019. С. 49–139.
  12. *Костин Ю. В.* Актуальные проблемы повышения эффективности противодействия коррупции в органах местного самоуправления современной России // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2012. № 4 (10). С. 57–62.
  13. *Левина В. В.* Особенности и проблемы реализации муниципальных образований в городах федерального значения // Вопросы управления. 2020. Т. 1. С. 33–46.
  14. *Михеева Т. Н., Смирнова Т. С.* Противодействие коррупции в местных органах власти зарубежных государств // Закон и право. 2014. № 10. С. 15–17.
  15. *Нестеренко Е. А.* Актуальные проблемы экономики и управления : сб. ст. Международной научно-практической конференции (Таганрог, 01.06.2019 г.) // Место и роль муниципального образования в структуре города федерального значения (Санкт-Петербург). Уфа, 2019. С. 81–86.
  16. *Нисневич Ю. А.* Коррупция: инструментальная концептуализация // Социологические исследования. 2016. № 5. С. 61–68.
  17. *Ожиганов Э. Н.* Понятие и структура коррупции // Социология власти: информационно-аналитический бюллетень. 1999. С. 60–66.
  18. *Смирнова Т. С.* Особенности организации антикоррупционной деятельности в органах местного самоуправления зарубежных государств (на примере Швеции) // Вестник Марийского государственного университета. Сер. «Исторические науки. Юридические науки». 2015. Т. 1, № 1. С. 100–103.
  19. *Совет Федерации Российская Федерация* Развитие нормативно-правового обеспечения противодействия коррупции в субъектах РФ. М. : Совет Федерации, 2017.
  20. *Abueva J. V.* The Contribution of Nepotism, Spoils and Graft to Political Development // East-West Center Review. 1966. 3. P. 45–54.
  21. *Bayley D. H.* The Effects of Corruption in a Developing Nation // Western Political Quarterly. 1966. Vol. 19. N 4. P. 719–732.
  22. *Leff N. H.* Economic Development through Bureaucratic Corruption // American Behavioral Scientist. 1964. Vol. 8. N 3. P. 8–15.
  23. *Leyes C.* What is the Problem about Corruption? // Journal of Modern African Studies. 1965. Vol. 3. N 26. P. 215–230.
  24. *Porumbescu G.* Using transparency to enhance responsiveness and trust in local government: can it work? // State and Local government review: SAGE publications. 2015. Vol. 3. N 47. P. 205.

25. *Simon David R., Eitzen D. Stanley.* Elite Deviance. Boston, London, Sydney, Toronto : Allyn and Bacon, 1990. 3rd ed.
26. *Wewer G.* Politic-Lexicon // Politische Korruption. Munich, Vienna : Oldenlxuig Verlag, 1994.

#### Об авторах:

**Семенов Владимир Анатольевич**, профессор кафедры государственного и муниципально-го управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор социологических наук, профессор, [semenov-va@ranepa.ru](mailto:semenov-va@ranepa.ru)

**Ерешкин Владимир Владимирович**, аспирант кафедры государственного и муниципально-го управления Северо-Западного института управления РАНХиГС, депутат муниципального совета МО Светлановское (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [vereshkin-21@edu.ranepa.ru](mailto:vereshkin-21@edu.ranepa.ru)

#### References

1. Ayrapetyan D.A., Kritzkaya A.A. Problems of combating corruption in public and municipal service and ways of their solution in modern Russia. Collection of reports of young scientists // Features of political corruption in modern Russia [Osobennosti politicheskoi korruptsii v sovremennoi Rossii]. 2018. Vol. 2. P. 3–10 (in Rus).
2. Alexandrova L.Z. Foreign experience of combating corruption in state authorities and local governments // International Scientific Journal [Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal]. 2019. N 31 (268). P. 81–83.
3. Basos E.V. Anticorruption legislation in the sphere of public administration: problems and prospects. M., Berlin : Direct-Media, 2019 (in Rus).
4. Belikov V.F. Information and methodological collection of materials on combating corruption in the local self-government bodies of St. Petersburg. SPb. : Council of Municipalities of St. Petersburg, 2011. P. 112–121 (in Rus).
5. Spitsnadel V.B. The fight against corruption in Russia. Legislation and prospects // Scientific Proceedings of the North-West Institute of Management RANEPА [Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANKhiGS]. 2018. Vol. 9. N 1 (33). P. 272–277 (in Rus).
6. Vorontsov S.A., Ponedelkov A.V., Burov A.V. Fundamentals of combating corruption: Textbook. Rostov-on-Don : SRIU RANEPА. 2016. P. 256 (in Rus).
7. Vorontsov S.A., Ponedelkov A.V., Zyryanov S.G. Indicators of corruption activity in the system of state power and local self-government of the Russian Federation // Socium and Power [Sotsium i vlast']. 2017. N 1(63). P. 33 (in Rus).
8. Gripp E.H., Yakhina Y.H. Actual problems of law and state in the 21st century // The role of local government in combating corruption. 2017. Vol. 9 (1). P. 119–124 (in Rus).
9. Zhamsatov A.K. Corruption as a political problem // European journal of law and political sciences [Evropeiskii zhurnal yuridicheskikh i politicheskikh nauk]. 2016. N 4. P. 45–48 (in Rus).
10. Kalach A.V., Kulakova N.G. Anticorruption and the fight against corrupt practices in Singapore and the Russian Federation: a comparative legal analysis // Bulletin of the Samara Law Institute [Vestnik Samarskogo yuridicheskogo instituta]. 2019. N 2 (33). P. 37–45 (in Rus).
11. Collegium of the Control and Accounts Chamber of St. Petersburg Report on the work of the Control and Accounts Chamber of St. Petersburg for 2018. SPb. : KSP SPb, 2019. P. 49–139 (in Rus).
12. Kostin Yu.V. Actual problems of increasing the effectiveness of combating corruption in the local government of modern Russia // Bulletin of the Kazan Law Institute of the Russian Interior Ministry [Vestnik Kazanskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii]. 2012. N 4 (10). P. 57–62 (in Rus).
13. Levina V.V. Peculiarities and problems of implementation of municipalities in the cities of federal significance // Management issues [Voprosy upravleniya]. 2020. Vol. 1. 62. P. 33–46 (in Rus).
14. Mikheeva T.N., Smirnova T.S. Combating Corruption in the Municipality of Foreign States // Law and Law [Zakon i pravo]. 2014. N 10. P. 15–17.
15. Nesterenko E.A. Actual problems of economy and management: collection of articles of the International Scientific-Practical Conference (Taganrog, 01.06.2019) // Place and role of the municipal formation in the structure of the city of federal significance (St. Petersburg). Ufa, 2019. P. 81–86 (in Rus).

16. Nisnevich Y.A. Corruption: instrumental conceptualization // Sociological Studies [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2016. N 5. P. 61–68 (in Rus).
17. Ozhiganov E.N. The concept and structure of corruption // Sociology of power: information-analytical bulletin. M. : Social rights of Russian citizens and their implementation, 1999 (in Rus).
18. Smirnova T.S. Features of the organization of anti-corruption activities in local governments of foreign countries (the example of Sweden) // Bulletin of Mari State University. Series “Historical Sciences. Juridical sciences” [Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya “Istoricheskie nauki. Yuridicheskie nauki”]. 2015. Vol. 1. N 1. P. 100–103 (in Rus).
19. Federation Council of the Russian Federation Development of normative-legal support of counteraction to corruption in the subjects of the Russian Federation. M. : Federation Council, 2017 (in Rus).
20. Abueva J.V. The Contribution of Nepotism, Spoils and Graft to Political Development // East-West Center Review. 1966. N 3. P. 45–54.
21. Bayley D.H. The Effects of Corruption in a Developing Nation // Western Political Quarterly. 1966. Vol. 19. N 4. P. 719–732.
22. Leff N.H. Economic Development through Bureaucratic Corruption // American Behavioral Scientist. 1964. Vol. 8. N 3. P. 8–15.
23. Leyes C. What is the Problem about Corruption? // Journal of Modern African Studies. 1965. Vol. 3. N 26. P. 215–230.
24. Porumbescu G. Using transparency to enhance responsiveness and trust in local government: can it work? // State and Local government review: SAGE publications. 2015. Vol. 3. N 47. P. 205.
25. Simon David R., Eitzen D. Stanley. Elite Deviance. Boston, London, Sydney, Toronto : Allyn and Bacon, 1990. 3rd ed.
26. Wewer G. Politic-Lexicon // Politische Korruption. Munich, Vienna : Oldenlxuirg Verlag, 1994.

**About the authors:**

- Vladimir A. Semenov**, professor of the Chair of the State and Municipal Management of North-West Institute of Management, branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Sociological Science), Professor; semenov-va@ranepa.ru
- Vladimir V. Ereshkin**, PhD of the Chair of the State and Municipal Management of North-West Institute of Management, branch of RANEPА, Deputy of the Municipal Council of Svetlanovskoye Municipality (St. Petersburg, Russian Federation); vereshkin-21@edu.ranepa.ru

# Objectives and Impetuses for Legal Reforms — Legal Reform Experience in the People’s Republic of China

Zhang Yuying

Northwest University of Political Science and Law, Xian, Shaanxi, People’s Republic of China; zhangyuying818@163.com

## ABSTRACT

Legal reform is a method of continuous improvement and promotion of laws. In order to promote legal reform, it is necessary to research and learn about excellent legal reform experiences. The People’s Republic of China (PRC) legal reform experience is worth studying and learning about because the PRC has rich reform achievements. There are two important factors contributing to the success of the PRC legal reform. One is that the PRC establishes correct and reasonable legal reform objectives, and the other is that the PRC provides impetuses for legal reform. Therefore, this paper will analyze the above two legal reform experiences to help other countries complete legal reforms.

**Keywords:** Legal reform, People’s Republic of China, Legal Reform Objective, Legal Reform Impetuses, Legal Reform Experience

**For citing:** Zhang Yuying. Objectives and Impetuses for Legal Reforms — Legal Reform Experience in the People’s Republic of China // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 28–33.

## Цель и движущая сила правовых реформ: опыт правовых реформ КНР

Чжан Юйин

Северо-Западный университет политики и права, Сиань, провинция Шэньси, КНР; zhangyuying818@163.com

## РЕФЕРАТ

Правовая реформа является методом постоянного совершенствования и развития законов. Для продвижения правовых реформ необходимо проводить исследования и анализировать успешный опыт их проведения. Опыт правовых реформ в Китайской Народной Республике заслуживает внимания и изучения, поскольку КНР достигла выдающихся результатов в области реформ. Существует два важных фактора, способствующих успеху правовых реформ в КНР. Во-первых, КНР ставит правильные и разумные цели правовых реформ и, во-вторых, создает стимулы для их проведения. В данной статье проводится анализ двух вышеупомянутых составляющих, что может помочь другим государствам в проведении их правовых реформ.

**Ключевые слова:** правовая реформа, Китайская Народная Республика, цель правовой реформы, движущая сила правовых реформ, опыт правовых реформ

**Для цитирования:** Zhang Yuying. Objectives and Impetuses for Legal Reforms — Legal Reform Experience in the People’s Republic of China // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 28–33.

---

Legal reform is a process of continuous self-innovation and improvement of the law system in the PRC. Since the founding of the People’s Republic of China, legal reform has kept pace with the development of Chinese society [1, p. 267]. The law with Chinese characteristics has been continuously enriched and improved during more than 40 years of Reform and Opening -up in the PRC. The legislative, law enforcement, judicial and

other legal activities have been insisting on self-innovation and improvement. The PRC obtains a lot of legal achievements from legal reforms because of many important factors. This article will discuss the two of them: correct and reasonable legal reform objectives and impetuses for legal reform in the PRC. The above two legal reform experiences will help other countries build correct and reasonable legal reform objectives and get impetuses for legal reform. Ultimately, the PRC legal reform experiences will help other countries complete legal reforms.

## 1. Literature review

Legal reform is a tortuous and lengthy process. At the same time, legal reform is continuing in the PRC. However, there are few relevant academic views on legal reform objectives and impetuses. Regarding the goal of legal reform, a few scholars believe that the legal reform objective is equal to the law value, such as fairness and efficiency. Qian Hongdao (2002) pointed out that legal reform should adhere to fairness and take efficiency as the legal reform objective [2, p. 7]. On the legal reform impetuses, Wang Xizin (2008) believes that the legal reform impetuses come from the top-down government, but the people should be encouraged to promote legal reform [3, p. 90].

## 2. Raising of research questions

Legal reform is a method of continuous improvement and promotion of laws. Further, legal reform is a force for national and social progress. Actually, a country is necessary to research and learn about excellent legal reform experiences from other countries for promoting legal reform. The PRC legal reform experience is worth studying and learning about because the PRC has rich reform achievements. Correct and reasonable legal reform objectives and impetuses for legal reform in the PRC are two important factors for legal achievements from legal reforms.

Currently, the research and opinion are not perfect. Firstly, regarding reform objectives, scholars do not clarify its concept and mistakenly equated legal reform objectives with law values. Secondly, regarding legal reform impetuses, in fact, the legal reform impetus is not the government. The government is the executor of legal reform.

Therefore, this paper will explore the following questions: What are the legal reform objectives? Why can the PRC come up with correct and reasonable legal reform objectives? What is the legal reform impetus in the PRC? Why could the PRC get sufficient legal reform impetuses?

The answers to these questions will tell other countries: How could a country establish correct and reasonable legal reform objectives? How could a country get sufficient legal reform impetuses?

## 3. Experience in Correct and Reasonable Legal Reform Objectives in the PRC

### 3.1. *What are the legal reform objectives?*

Through the research on the history of legal reform in the PRC, this paper argues that the concept of a legal reform objective consists of three parts:

First, a legal reform objective is an expectation of legal reform. Therefore, the establishment of a legal reform objective is the beginning of legal reform. Only when the objective is correct and reasonable can we formulate and implement the correct and specific legal reform plan and obtain good legal reform results.

Second, legal reform objectives are beacons in the legal reform processes. The success of legal reform is neither instant nor plain sailing. Various difficulties or problems

often arise in the process of legal reform, but the PRC experience proves that if there are correct and reasonable reform objectives, people will have direction and guidance when solving specific problems and difficulties.

Finally, the legal reform objective is the basis to consolidate and enhance the results of legal reform. After the specific legal reform plan is completed, the country needs to judge whether the reform results meet the standard and decide to further deepen the relevant legal reform or not according to the reform objectives.

The PRC always pays attention to the establishment of legal reform objectives. So in each stage of legal reform, the PRC likes to set corresponding objectives. In the latest stage of legal reform, the PRC overall reform objective is to establish a system of socialist rule of law with Chinese characteristics and build a country of socialist rule of law [4, p. 5]. At the same time, the PRC established specific judicial reform objectives and legislative reform objectives for the overall legal reform objective.

### *3.2. Why can the PRC come up with correct and reasonable legal reform objectives?*

Through a study of legal reform experience in the PRC. This article declares three reasons.

#### *3.2.1. Legal reform objectives are in line with national conditions in the PRC*

President Xi Jinping emphasized that the basic national conditions of a country determine what kind of rule of law path a country will take and what kind of rule of law system it will build [5, p. 110]. Reviewing the history of the PRC legal reform, it is easy to find that at different stages, macro-level legal reform objectives are different in the PRC. In the initial stage, the PRC proposed to establish a socialist legal framework system based on actual national conditions<sup>1</sup>. After Reform and Opening-up, the PRC put forward the higher and more detailed legal reform objectives: rule of law, law-based governance, carrying out administration in accordance with the law, ensuring that laws are put in place, observed, and strictly enforced and that anyone who violates the law is held to account [6, p. 5]. In recent years, according to the PRC existing basis, the PRC put forward establishing a system of socialist rule of law with Chinese characteristics and building a country of socialist rule of law [4, p. 5]. All in all, the macro-reform objective at each stage is put forward based on the basic national conditions and actual conditions at that time.

In addition, when the PRC set the objective of reforming departmental laws, it also fully considered the PRC national conditions and actual conditions. For example, financial law reform: at the beginning of this century, in order to join the World Trade Organization (WTO), the PRC proposed the objective of gradually revising financial law. This reform provides a legal basis for reducing financial market access restrictions. In recent years, with the development of the PRC financial market, the types of financial products have been continuously innovated and increased. In order to ensure the healthy operation of the market, the PRC put forward a new objective: promulgating relevant laws and regulations such as the Futures Law, the Fund Law, and the Financial Stability Law.

#### *3.2.2. The PRC uses the right theories to set legal reform objectives*

The PRC always uses the theory of socialist rule of law with Chinese characteristics to guide the establishment of legal reform objectives. The theory of the socialist rule of

---

<sup>1</sup> See the Resolution of the Eighth National Congress of the Communist Party of China on Political Reports. "The state must gradually and systematically formulate complete laws as needed. All state organs and state personnel must strictly abide by the state's laws, so that the democratic rights of the people are fully protected by the state".

law with Chinese characteristics is a combination of the Marxist theory of the rule of law with the actual situation and the traditional legal culture in the PRC. It is emphasized that the theory of socialist rule of law with Chinese characteristics is not static. On the contrary, with the reform and development of the PRC, the content of this theory is constantly expanding and deepening.

Why does the socialist rule of law theory with Chinese characteristics guide the PRC to set correct and reasonable legal reform objectives? The rationale is that this theory points out the direction of legal reform and answers important questions related to reform. For example, the objective of establishing a system of socialist rule of law with Chinese characteristics and building a country of socialist rule of law comes from Xi Jinping's Thought on the rule of law [7, p. 15]. At the same time, Xi Jinping Thoughts on the Rule of Law also answer a series of questions related to legal reform, such as why the PRC needs law-based governance of the country and how to achieve law-based governance of the country in the new era [8, p. 12].

The legal reform objectives of the PRC law department also use many emerging legal theories or interdisciplinary theories. For example, when setting the legal reform objective of the Tort Liability Law (the Tort Liability section in the Civil Code) passed in 2009, the PRC uses the law and economics theory.

Consequently, the socialist rule of law theory with Chinese characteristics, emerging legal theories and interdisciplinary theories provide a solid theoretical foundation for setting legal reform objectives.

### *3.2.3. Legal reform objectives respect people's interests*

One of the objectives of the PRC legal reform is to meet the people's needs for democracy, rule of law, fairness, justice, and security. Therefore, when setting up the objectives of legal reform, the PRC always adheres to the people-oriented and integrated the people's thoughts and needs into the reform objectives. The judicial reform objective in the PRC is a successful example. In the 1980s, the PRC started a new judicial system reform, and numerous judicial reforms always insisted that the people's interest is first. In 2004, the PRC put forward the reform objective: perfecting the system of people's assessors<sup>1</sup>. In 2013, the PRC proposed a "doubling plan" to double the number of people's assessors within two years. In recent years, the PRC even made it a key objective of judicial reform to "strive to make the people feel fairness and justice in every judicial case" [10, p. 91]. Today, the PRC judicial system reform is beginning to show good results, and people's satisfaction with the judiciary is being continuously improved [9, p. 4].

## **4. Experience in Impetuses of Legal Reform in the PRC**

### *4.1. What is the impetus of legal reform in the PRC?*

This paper argues that the impetus for legal reform in the PRC is the "people". The "people" refers not only to legal professionals but also to all Chinese. There is no doubt that legal professionals will provide professional advice and guidance for legal reform. At the same time, the legal reform will enter a virtuous circle, if the PRC gets understands, supports, and advocates for the process and results of legal reform from all Chinese.

### *4.2. Why could the PRC get sufficient reform impetuses?*

<sup>1</sup> See "Decision of the Standing Committee of the National People's Congress on Improving the People's Assessor System" on August 28, 2004.

In order to have sufficient reform impetuses, the PRC is increasing the training of “people” in the law.

On the one hand, in order to have sufficient professional support for legal reform, the PRC pays attention to cultivating professional legal talents. During Reform and Opening-up, the PRC quickly established a large number of law schools. These law schools lay the foundation for training professionals. Today, the PRC has cultivated a large number of legal professionals, including legal theoretical talents, legal practical talents, international legal talents and interdisciplinary legal talents. As of February 2022, the total number of lawyers in the PRC has reached 576,000, and the highest number of judges in the past ten years has reached 200,000<sup>1</sup>. These professional legal talents are driving the PRC legal reform. However, the PRC continues to explore a legal talent training model in line with the actual situation, in order to provide a steady stream of the impetuses for further legal reforms.

On the other hand, in order to enter a virtuous circle of legal reform, the PRC has been strengthening its efforts to popularize legal knowledge. In practice, the PRC increases the speed and depth of legal reform for establishing a system of socialist rule of law with Chinese characteristics and building a country of socialist rule of law. In order to allow all Chinese to understand and support the current legal reform, the PRC is doing activities such as bringing legal knowledge to the community and campuses, and writing basic legal knowledge into textbooks for primary and secondary schools. In addition, the PRC is using online social media platforms to publish legal reform information, in order to let people know the progress of legal reform immediately. For example, the PRC timely discloses legal reform information through Douyin (Tiktok) and Weibo. At present, these measures help people to learn about a lot of legal reform information and legal knowledge.

## 5. Research Conclusions and Countermeasures

### 5.1. Research conclusions

5.1.1. Through the analysis of the history of legal reform in the PRC, this paper states that the concept of a legal reform objective in the PRC includes three parts: 1) A legal reform objective is an expectation for legal reform; 2) A legal reform objective is a beacon in a reform process; 3) A legal reform objective is a basis for consolidating and enhancing the results of legal reform. The reasons why the PRC can set correct and reasonable legal reform objectives include: 1) Legal reform objectives are in line with national conditions; 2) The PRC uses correct theories; 3) Legal reform objectives respect people’s interests.

5.1.2. The article identifies that the impetuses for legal reforms come from “people”. “People” not only refers to legal professionals but also includes all Chinese. In order to have sufficient reform impetuses, the PRC increases legal training for people.

### 5.2. Countermeasures

According to the PRC legal reform experience, if a country wants to set correct and reasonable reform objectives, it needs to achieve: legal reform objectives are in line with national conditions; uses correct theories; legal reform objectives respect people’s interests. Also, in order to have sufficient reform impetuses, a country should increase legal training for people.

---

<sup>1</sup> Sources of data: February 7, 2022, “Relevant Departments of the Ministry of Justice Answers Reporters’ Questions about the Construction of the National Lawyer Integrity Information Publicity Platform”; July 25, 2013 National Court Team Building Work Conference.



Legal reform is a tortuous and lengthy process. At the same time, legal reform is continuing in the PRC. The PRC will insist on summarizing experience and continue to improve legal reform in the future.

## References

1. Zhang Xianwen, Chen Feng. Human Rights Jurisprudence in the New Era // The Journal of Human Rights. 2019. N 3. P. 265–283 (in Chinese).
2. Qian Hongdao. Law and Economics and Chinese Legal Reform, Future Chinese Law // Legal Science. 2002. N 6. P. 3–10 (in Chinese).
3. Wang Xizin. Public Participation and the Dynamic Model of Rule of Law Reform in China // Jurist. 2008. N 6. P. 90–100 (in Chinese).
4. Li Lin. Upholding the Leadership of The Communist Party of China Over Comprehensive Law-Based Governance of China // China Legal Science. 2022. N 3. P. 3–21 (in English).
5. Xi Jinping. Accelerating the Construction of a Socialist Country Ruled by Law in On Adhering to the Comprehensive Rule of Law // Central Literature Publishing House. 2020. P. 110 (in Chinese).
6. Jiang Bixin. Xi Jinping's thought on the rule of law and the construction of the rule of law in China // Global Law Review. 2021. N 3. P. 5–22 (in Chinese).
7. Li Lin. Comprehensively promote the general goal of ruling the country by law and lead the direction of the rule of law in China // Global Law Review. 2017. N 6. P. 5–29 (in Chinese).
8. Cheng Rongwen. Theoretical Innovation of Xi Jinping Thought on the Rule of Law // Theoretical Bulletin. 2021. N 5. P. 12–15 (in Chinese).
9. Jiang Guohua. Philosophical Interpretation of Xi Jinping Thought on the Rule of Law // Zhongzhou Academic Journal. 2022. N 4. P. 1–14 (in Chinese).
10. Xi Jinping. Speech at the meeting of all walks of life in the capital to commemorate the 30th anniversary of the promulgation and implementation of the current constitution in Selected Documents Since the 18th National Congress (P. 1). Central Literature Publishing House. 2014. P. 91 (in Chinese).

### **About the author:**

**Zhang Yuying**, Ph.D. in Law (Doctor of Juridical Science), Lecturer, School of Economic Law, Northwest University of Political Science and Law, Xian, Shaanxi, People's Republic of China; zhangyuying818@163.com

### **Об авторе:**

**Чжан Юйин**, доктор юридических наук, преподаватель института экономического права Северо-Западного университета политики и права (Сиань, провинция Шэньси, Китайская Народная Республика); zhangyuying818@163.com

## Высокочастотные данные, характеризующие розничную торговлю: интересы государства, предприятий и научных организаций\*

Тимирьянова В. М.

Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Российская Федерация; 79174073127@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В настоящее время наблюдается бурное развитие технологий сбора и анализа больших данных, в том числе характеризующих торговлю. В этих данных с высокой степенью детализации учитывается все многообразие потребительских решений, что позволяет на их основе разрабатывать ключевые управленческие решения о том, что, где и когда следует производить и реализовывать. Этими данными активно интересуются банки, торговые сети, государство. В то же время фиксируется слабое использование больших данных в деятельности отдельных малых и средних предприятий. Цель данного исследования заключается в том, чтобы, исходя из анализа существующей практики использования высокочастотных данных розничной торговли, выделить проблемы и перспективы их применения в целях управления. В результате проведенного исследования выделены особенности доступных данных розничных компаний, платежных систем и ОФД, проявляющиеся в различной их структуре и ограничениях для использования в разработке управленческих решений. Показано, что фискальные данные, характеризующие розничную торговлю, доступны узкому кругу лиц, имеющих, как правило, свои интересы, которые пока не согласуются с идеей открытой публикации этих данных, даже в научных целях. Научно-исследовательских публикаций, основанных на высокочастотных фискальных данных, очень мало. Такая закрытость данных не создает предпосылок для активного наращивания навыков работы с ними у большей части предприятий и организаций, что определяет слабое использование микроданных в целях управления.

*Ключевые слова:* высокочастотные данные, фискальные данные, данные в управлении

**Для цитирования:** Тимирьянова В. М. Высокочастотные данные, характеризующие розничную торговлю: интересы государства, предприятий и научных организаций // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 34–45.

## High-frequency Retail Data: The Interests of the State, Enterprises and Scientific Organizations

Venera M. Timiryanova

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russian Federation; 79174073127@mail.ru

### ABSTRACT

The rapid development of technologies for collecting and analyzing big data, including those characterizing trade, is currently taking place. This data, with a high degree of detail, takes into account the whole variety of consumer decisions, which allows them to develop key management proposals on what, where and when to produce and sell. Banks, retail chains, and the state are actively interested in these data. At the same time, individual small and medium-sized enterprises weak use of big data in their activities. The purpose of this study is to highlight the problems and prospects for their application for management purposes, based on an analysis of the current practice of using high-frequency retail data. As a result of the study, the features of the available data of retail companies, payment systems and OFDs, which are manifested in

\* Исследование выполнено в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (код научной темы FZWU-2020-0027).

their different structure and limitations for use in the development of management decisions, are highlighted. It is shown that big data characterizing retail trade is available to a narrow circle of people who, as a rule, have their own interests, which are not yet consistent with the idea of open publication of these data, even for scientific purposes. There are very few research publications based on high-frequency fiscal data. Such closeness of data does not create prerequisites for the active development of skills in working with them in most enterprises and organizations, which determines the weak use of microdata for management purposes.

*Keywords:* high-frequency data, fiscal data, data in management

**For citing:** Timiryanova V. M. High-frequency retail data: the interests of the state, enterprises and scientific organizations // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 34–45.

## Введение

Повсеместная цифровизация экономической жизни, бурное развитие технологий сбора, обработки и хранения данных, в том числе больших данных, определяют тренд на активное их использование в управленческой деятельности. Это касается и сегмента розничной торговли. Объективно владельцы торговых объектов всегда анализировали свою деятельность и в их руках всегда была статистическая информация о количестве и цене реализованных товаров. Однако с ростом торговых сетей и приходом автоматизированных средств сбора информации объем этих данных возрос многократно и начал структурироваться в различных базах данных. Интерес к таким данным стали проявлять не только сами торговые предприятия, но и сторонние организации (например, банки), научно-исследовательские центры и само государство. В 2003 г. был принят Федеральный закон № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа», фактически официально определяющий на территории РФ сбор и обработку фискальных данных в целях государственного управления. В 2021 г. абсолютно все работающие на территории России розничные предприятия, а также ИП без наемных работников, должны были перейти на кассовые аппараты, предусматривающие передачу данных Операторам фискальных данных (далее — ОФД). Фактически это ознаменовало возможность полного учета розничных продаж товаров населению, а следовательно, формирование базы данных, характеризующей потребление в России. Следует отметить, что так как процесс оплаты многих товаров осуществляется безналичным путем, фактически данные о розничных продажах находятся и в распоряжении банков.

В научной литературе выдвигается множественность предположений о возможных направлениях использования таких данных во благо развития общества [9; 23; 25; 26; 29], однако для более четкого понимания возможных направлений их использования следует глубже изучить фактическую структуру и объемы данных о розничных продажах, аккумулируемые на различных уровнях. На текущий момент фиксируется слабое использование больших данных в деятельности отдельных предприятий. Согласно проводимым ЦБ исследованиям, многие организации на текущий момент не используют имеющиеся в их распоряжении микроданные [3].

Цель данного исследования заключается в том, чтобы, исходя из анализа существующей практики использования больших данных розничной торговли, выделить проблемы и перспективы их применения в целях управления.

## Методы исследования

В работе применен комплексный подход, включающий спектр различных методов, инструментов и приемов исследования. При обосновании теоретических выводов использованы логико-структурный анализ и синтез, индукция и дедукция. Иссле-

дование опирается на анализ нормативных документов и научных публикаций. Рассматриваются различные открытые источники данных и практика использования технологий больших данных отдельными организациями. Значительное внимание уделено обзору научных публикаций по проблемам высокочастотных данных.

Под высокочастотными данными в розничной торговле авторы понимают данные о реализации товаров и услуг, имеющие высокую детализацию по времени (час, минута) и объектам наблюдения (транзакция, товар или услуга). Термин высокочастотные данные в экономических исследованиях стал применяться сравнительно недавно и в настоящее время единого подхода к пониманию его сущности не сформировано. Вначале о высокочастотных данных стали писать в исследованиях финансовых рынков. Применительно к ним под высокочастотными данными (high-frequency data) понимали данные «тик к тик» (tick-by-tick data), где под тиком понималась любая логическая единица информации, такая как количество или цена транзакции, характеризующая одну операцию [22]. Принимая во внимание доступность данных финансовых рынков, наблюдалось активное развитие исследований, предусматривающих их анализ и моделирование, в том числе в России [4; 6]. Как правило, под высокочастотными данными подразумевались данные, детализированные в минутах и секундах [4], характерной чертой которых являлась дискретность и внутрисдневная периодичность [6]. С развитием технологий в высокой детализации стали появляться и другие данные, характеризующие экономическую активность, в частности, данные платежных систем [10]. Принимая во внимание то, что такие данные также характеризуются внутрисдневной периодичностью и могут регистрироваться с детализацией в минутах (а в ряде случаев и в секундах), данные платежных систем в научной литературе также все чаще стали рассматривать как высокочастотные. Такие исследования все чаще появляются в последние годы. Например, для исследования потребления в условиях Ковид в Китае использовались высокочастотные данные транзакций (High Frequency Transaction Data) по картам Union Pay [19], а в Испании — транзакционные данные с высоким разрешением (High-Resolution Transaction Data) второго по величине банка BBVA [16]. Фактически данные фискальных аппаратов представляют собой те же самые транзакции, но регистрируемые не платежными аппаратами, а фискальными аппаратами. Таким образом, им также свойственна периодичность и дискретность, они регистрируются с лагом в минуту [8]. При этом они имеют еще большую детализацию, так как проводимая через платежную систему транзакция не раскрывает сведения о количестве и цене приобретаемого товара/услуги, в отличие от фискального чека, что делает фискальные данные новым важным набором высокочастотных данных, расширяющим представление о потребительском поведении и развитии розничной торговли.

### **Владельцы данных розничной торговли и задачи, решаемые ими**

В настоящее время можно выделить четыре группы владельцев данных о покупках населения в России: непосредственно организации, реализующие товары и услуги населению; эмитенты и эквайеры, а также другие участники, обеспечивающие проведение платежей при покупках на безналичной основе; операторы фискальных данных; государство. Дополнительно по аналогии с зарубежными приложениями для ведения хозяйства «FinTech» и «Check.me» данные о покупках могут собирать различными приложениями в России.

Организации, реализующие товары и услуги, владеют информацией только о своих транзакциях. Задачи анализа продаж для них в первую очередь определяются целью повышения эффективности функционирования самой организации. Исследования на основе транзакций отдельных компаний, в том числе с «наслоением» данных

о последующих оценках покупок, проводятся достаточно давно [27; 31], в том числе и в России [7]. Естественно, параметры, частота транзакций и в целом потребительские решения в случае анализа данных небольшой компании могут достаточно сильно различаться, учитывая особенности занимаемого ею сегмента рынка. Данные только одной небольшой компании сложно использовать для целей регионального или национального управления. Однако если речь заходит о крупной федеральной торговой сети, то ее данные в целом могут указывать на проблемы регионального и национального масштаба, а не только сигнализировать в краткосрочном периоде о резких скачках спроса. Например, исследование на данных сети супермаркетов региона Йоркшир и Хамбер позволило расширить представления о качестве питания населения в Великобритании [20]. В России в открытом доступе результатов анализа, основанных на высокочастотных данных о продажах федеральных торговых сетей, нет.

Существуют различные платежные системы (Visa, Mastercard, PayPal, Мир и т. д.), благодаря которым посредством обмена сообщениями между эмитентом и эквайером осуществляется транзакция, состоящая в переводе денежных средств с одного счета (покупателя) на другой (продавца) за приобретенный товар. Преимущественно в качестве эмитентов и эквайеров выступают банки, фактически имеющие «уникальную и исчерпывающую информацию о каждом клиенте банка на основе обезличенного анализа его транзакций, чеков, результатов опроса клиентов и др., что позволяет не только эффективно продавать клиенту товары и услуги, но и оценить его кредитоспособность» [11]. В России можно встретить результаты анализа данных о транзакциях на официальных сайтах банков<sup>1</sup>, а также коммерческие предложения специализированных подразделений банков<sup>2</sup>, что свидетельствует о том, что они самостоятельно проводят такие исследования для внутреннего использования без возможности публичного освещения. Отечественные научные исследования, основанные на данных транзакций, тоже встречаются, но очень редко [5]. Отдельно следует отметить исследования, проводимые Центральным банком, который использует высокочастотные данные для оценки текущей экономической активности в России [3]. В то же время за рубежом результаты анализа обезличенных данных, аккумулируемых платежными организациями, встречаются часто. Такие исследования позволили расширить представления о циклических процессах в экономике, влиянии стихийных бедствий на потребительское поведение [12], изменении потребления в период изоляции в связи с распространением новой коронавирусной инфекции. Например, в открытом доступе находятся результаты исследований, основанных на данных транзакций 760 тыс. клиентов Данске Банка в Дании [13], на данных 2,1 млрд транзакций Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A. Испании [16], на данных транзакций населения 214 городов Китая, полученных от China UnionPay Merchant Services Corporation [19], на данных о транзакциях, полученных от всех банков Франции [15]. Ключевая проблема этих данных состоит в том, что они не содержат сведения о покупках с помощью наличных денег, которые, по мнению ученых, возможно имеют свои особенности [19], а также лишены необходимой детализации о группах товаров (табл.).

Оператор фискальных данных (ОФД) — это организация, созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации<sup>3</sup>, получившая разрешение

<sup>1</sup> Официальный сайт Тинькофф Банка, раздел «Новости» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/316633/>; <https://sber.pro/publication/dannye-toplivo-torgovlikak-analitika-rynka-pomogaet-riteileram-nakhodit-zony-rosta> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Официальный сайт «СберАналитика» [Электронный ресурс]. URL: <https://sberanalytics.ru/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Федеральный закон № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа».

**Характеристика доступных данных розничных компаний, платежных систем и ОФД**

Table. Characteristics of available data of retail companies, payment systems and fiscal data operators

Владельцы данных	Розничные компании	Платежные системы, банки	ОФД
Описание собственных данных	Наименование, цена, количество товаров, общая сумма, время и место покупки. При наличии карт лояльности: пол, возраст покупателя, частота посещений и т. д. При наличии видеорегистраторов в зале — поведенческие паттерны	Общая сумма, время и место покупки. Личные данные, кредитная и операционная история клиента банка	Наименование, цена, количество товаров, общая сумма, время и место покупки
Наличие данных о покупках за наличный расчет	Да	Нет	Да
Детализация по видам товаров	Да	Нет	Да
Объем собственных данных	Ограничен покупателями одной компании	Ограничен базой пользователей системы	Ограничен базой пользователей системы

на обработку фискальных данных. ОФД через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» в режиме реального времени получает со всей подключенной к нему контрольно-кассовой техники данные о финансовых операциях. Фискальные данные представляют собой сведения о товаре, цене, месте и времени продажи. В отличие от банков, они владеют данными о продавце, но покупатель для них обезличен (таблица). Фактически задача ОФД сводится к сбору, хранению и передаче данных о покупках, оплаченных как с помощью банковских карт, так и наличными, государству в лице Федеральной налоговой службы. Однако, соблюдая все принципы конфиденциальности данных и требования законодательства РФ, операторы фискальных данных могут «осуществлять обработку фискальных данных в статистических или иных исследовательских целях при условии обязательного обезличивания таких фискальных данных в соответствии с утверждаемыми уполномоченным органом требованиями к обезличиванию фискальных данных и методами обезличивания фискальных данных»<sup>1</sup> и, соответственно, использовать аналитические отчеты по своему усмотрению, в том числе рассматривать их как дополнительный источник дохода. Например, для выполнения таких исследований создали соответствующие структуры ООО «Такском»<sup>2</sup>, АО «Энергетические системы и коммуникации»<sup>3</sup>, ООО «Эвотор ОФД»<sup>4</sup>. Принимая во

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Официальный сайт ООО «Такском» [Электронный ресурс]. URL: <https://taxcom.ru/ofd/big-data/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Официальный сайт АО «Энергетические системы и коммуникации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1-ofd.ru/analitika/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>4</sup> Официальный сайт ООО «Эвотор ОФД» [Электронный ресурс]. URL: <https://platformaofd.>

внимание факт того, что в России функционирует на 1 марта 2022 г. 17 ОФД, объективно «в руках» каждого содержится только часть информации о покупках, совершаемых в России. В целях решения данной проблемы операторы объединяют свои данные<sup>1</sup> и, более того, разрабатывают программное обеспечение, позволяющее получить сводную аналитику (например, распределенная система анализа розничных продаж с открытым исходным кодом «Юпана», созданная АО «Энергетические системы и коммуникации», осуществляющей свою деятельность под брендом «Первый ОФД»). Возможности использования этих данных очень широкие [2]. Однако в научной литературе сложно найти статью, в которой исследование потребления проведено на данных операторов фискальных данных, не только в России, но и за рубежом.

Используя различные описанные выше источники, отдельные компании формируют свои базы данных. Так, база «Nielsen» представляет собой масштабную базу данных о поведении потребителей, в том числе содержащую данные более чем 35 тыс. магазинов по всему миру, собранную через PoS-системы, активно используемую в научных целях [21]. Данная система представлена и в России, то есть по сути является еще одним агрегатором данных о продажах. Если рассматривать шире, то можно констатировать, что в мире уже существует не одна база данных. Например, помимо Nielsen Retail Scanner базы<sup>2</sup> существует Sandbox UNECE<sup>3</sup>.

По аналогии с зарубежными приложениями для ведения хозяйства «FinTech» и «Check.me» данные о покупках могут собираться различными приложениями и в России (например, «Едадил» имеет функцию загрузки чеков). Однако принимая во внимание национальные особенности населения, не склонного раскрывать свое потребление, развитие таких баз не получило широкого распространения. Возвращаясь к вопросу о целях таких баз, следует отметить, что сводные отчеты о потреблении отдельных продуктов могут иметь коммерческую ценность для различных сторонних производственных и оптовых компаний, оценивающих перспективы развития тех или иных продуктовых линеек или рынков.

Высокочастотные данные о покупках (через Федеральную налоговую службу) доступны государству, в том числе в режиме, близком к реальному времени. Эти данные могут быть использованы не только для контроля, но и для целого круга других направлений. В отчете Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, OECD), например, отмечается, что сопоставление потоков фискальных данных с другими базами данных государства способно помочь в формировании новых решений и подходов к выявлению рисков и прогнозированию развития множественных розничных рынков товаров и услуг [25]. Такие данные могут быть важны для облегчения принятия решений в области социально-экономической политики, в целях достижения главной цели государства — повышения качества жизни его населения. Поэтому высокочастотные, детализированные на микроуровне данные исследуются органами государственной власти, но методология такого исследования не становится общедоступной. Например, отмечается, что в России данные фискальных аппаратов учитываются при оценке индекса цен [9]. Такая возможность появилась в результате внесения дополнений к приказу Федеральной

---

ru/uslugi/sravni-sebya-s-rynkom (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>1</sup> ОФД объединяются для работы с большими данными: интервью директора по развитию бизнеса «Первого ОФД» // CNEWS. 2019 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2019-03-29\\_ofd\\_obedinyayutsya\\_dlya\\_raboty\\_s\\_bolshimi\\_dannymi](https://www.cnews.ru/articles/2019-03-29_ofd_obedinyayutsya_dlya_raboty_s_bolshimi_dannymi) (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Nielsen Retail Scanner [Электронный ресурс]. URL: <https://nielseniq.com/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Sandbox UNECE [Электронный ресурс]. URL: <https://statswiki.unece.org/display/bigdata> (дата обращения: 20.12.2022).

службы государственной статистики и Федеральной налоговой службы «О совершенствовании информационного взаимодействия Федеральной службы государственной статистики и Федеральной налоговой службы» (приказ № 482/ЕД-7-1/598 от 21 августа 2020 г.).

### Доступность баз данных для научных исследований

Проведенный обзор показывает, что выделяется несколько групп владельцев баз данных о розничной торговле. Большинство из них использует эти данные в своих коммерческих целях. Сами торговые сети — для прогнозирования выручки и доходов, корректировки заказов и т. д. Банковские структуры — для оценки кредитоспособности продавцов и покупателей. Государство, через ОФД, — для целей государственного управления и в первую очередь для целей налогообложения. Частные базы — в коммерческих целях, для получения доходов от выполняемых аналитических исследований в целях третьей стороны. По большому счету это все не исключает того, что они могут проводить исследования и в целях общего блага, повышая эффективность экономики в целом. Однако литературный обзор показывает, что таких научных исследований немного.

Различные варианты систем сбора фискальных данных есть не только в России. Они представлены в Казахстане<sup>1</sup>, Швеции<sup>2</sup> и других странах [1; 18]. Однако на текущий момент даже если фискальные данные попадают в руки ученых они имеют определенные ограничения. В частности, в работе Д. Валденстрома и Н. Ангелова рассматриваются в основном суммы налогов, отражаемые в фискальных данных и косвенно характеризующие объемы продаж, на основе которых делается вывод об изменении экономической активности в условиях пандемии в Швеции [32]. В работе Г. Ловикс и его соавторов в рамках исследования сокращения теневой экономики рассматривается связанный набор данных о венгерских предприятиях на уровне компаний по их декларациям по НДС, декларациям по налогам на прибыль и сгруппированным данным онлайн-касс [28]. Обращает на себя внимание тот факт, что даже при доступе к высокочастотным данным, в этих работах в целях сравнительного анализа данных, агрегированных по неделям/месяцам, фискальные данные фактически анализируются в той же детализации. Таким образом, встретить высокочастотные данные в академических работах сложно. Факт того, что фискальные данные не являются общедоступными, отмечается в работе К. Рогофа и Дж. Сказзеро, исследующих возникшее в условиях пандемии изменение в соотношении наличных и безналичных методов оплаты и структуры приобретаемых за наличный расчет товаров [30].

Во многих странах, где есть организованная система сбора фискальных данных, исследования проводятся органами власти чаще самостоятельно и преимущественно в закрытом формате. В то же время достаточно часто анализу подвергаются данные платежных систем [15; 16] и различных приложений для ведения хозяйства [14; 24]. Они активно используются и в целях государственного управления. Например, совет управляющих федеральной резервной системы США<sup>3</sup> публикует результаты таких исследований на официальном сайте [15]. Отмечается, что такие

<sup>1</sup> Официальный сайт ОФД АО «Казахтелеком» [Электронный ресурс]. URL: <https://oofd.kz/page/about> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Закон о кассовых аппаратах Швеции (на Швец.) Lag (2007:592) om kassaregister m. m. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/lag-2007592-om-kassaregister-mm\\_sfs-2007-592](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/lag-2007592-om-kassaregister-mm_sfs-2007-592) (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Официальный сайт ФРС США [Электронный ресурс]. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/from-transactions-data-to-economic-statistics.htm> (дата обращения: 20.12.2022).



данные позволяют исключить отдельные недостатки традиционных показателей, опирающихся на опросы населения [33].

Учитывая актуальность исследования высокочастотных данных, возникает вопрос: «Почему данные, собираемые фискальными аппаратами, редко встречаются в научных исследованиях?» Применительно к России нельзя утверждать, что операторы фискальных данных полностью закрыли информацию. Они готовы сотрудничать с научным сообществом на взаимовыгодных условиях (например, соглашение о научно-техническом сотрудничестве между БашГУ и Первый ОФД<sup>1</sup>). Кроме того, они предоставляют обезличенные наборы данных для соревнований по анализу данных<sup>2</sup>. Государство также заявляет, что считает нужным открыть доступ «к наборам обезличенных данных при условии обеспечения безопасности и конфиденциальности персональных данных, в том числе обезличенных» для целей научного развития<sup>3</sup>. В то же время на сайте ФНС — как основного держателя фискальных данных — представлена только агрегированная на уровне субъектов РФ информация о ценах на отдельные группы товаров в дневной детализации<sup>4</sup>, на их платформе данных информация имеет достаточно высокую детализацию по географическому признаку, но в недельной детализации и по сути она недоступна для выгрузки<sup>5</sup>. В открытом доступе высокочастотной статистики нет, а следовательно, и научно-исследовательская работа в России с использованием микроданных слабо проявляется. При этом необходимо понимать, что подготовка кадров для цифровой экономики, осуществляемая образовательными и научными организациями, фактически выполняется в условиях отсутствия таких данных, обеспечивающих формирование навыков работы с ней. Соответственно, навыки сбора и обработки больших данных формируются только у узкого круга работников предприятий и организаций. Это специализированные отделы крупных торговых сетей, банков, операторов фискальных данных, государства. В этих условиях отмечаемое ЦБ РФ слабое использование микроданных организациями [3] не удивительно.

## Общий вывод

Развитие науки и техники определяет увеличение объемов генерируемой, обрабатываемой и хранимой информации. Аккумулируемая информация о продажах многими рассматривается как ключ к ответу на основные вопросы экономики, так как фактически она отражает данные о реальных действиях покупателей. Интерес к ней проявляют не только сами предприятия, для которых она является основой для прогнозирования выручки и прибыли, но и их контрагенты. В частности, банковские организации видят в ней источник для анализа кредитоспособности своих клиентов, как физических лиц, так и юридических. Другие предприятия обращаются к различным базам данных, как источнику информации для конкурентной борьбы. Государство рассматривает возможность автоматизиро-

<sup>1</sup> Официальный сайт БашГУ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.xn--80abh8dxa.xn--p1ai/novosti-instituta-ekonomiki-finansov-i-biznesa/operator-fiskalnykh-dannykh-pervyi-ofd-i-bashkirski-0> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>2</sup> Страница соревнования по анализу данных [Электронный ресурс]. URL: [https://boosters.pro/championship/data\\_fusion/overview](https://boosters.pro/championship/data_fusion/overview) (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>3</sup> Поручение Президента РФ Пр-2371, п. 2 по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» от 16 декабря 2021 г.

<sup>4</sup> Официальный сайт ФНС РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152-fnsprice/> (дата обращения: 20.12.2022).

<sup>5</sup> Официальный сайт платформы данных ФНС РФ [Электронный ресурс]. <https://geochecki-vpd.nalog.gov.ru/geochecks> (дата обращения: 20.12.2022).

ванного сбора данных о продажах, как альтернативу отчетно-заявительного механизма определения налоговых платежей. У всех свои цели и интересы, которые пока не согласуются с идеей открытой публикации этих данных, даже в научных целях. Можно констатировать, что они служат в интересах определенного круга лиц, на этих данных активно зарабатывают (предлагая обобщенные маркетинговые исследования), но они по-прежнему остаются слабо изученными в силу их закрытости. Одновременно такая закрытость не создает предпосылок для активного наращивания навыков работы с такими данными у большей части предприятий и организаций и ведет к сохранению слабого использования ими микро-данных в целях управления.

## Литература

1. Андрианова И. Д., Рябинина Е. В. Налоговый контроль в период цифровой трансформации в России и зарубежных странах // Ключевые проблемы социально-гуманитарных наук в современной России: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Е.П. Ткачевой. Белгород : ООО «Агентство перспективных научных исследований» (АПНИ), 2018 С. 99–103.
2. Жабин Д. В., Турков М. М., Волков Д. В. Потенциал использования информации оператора фискальных данных // Социальная политика и социология. 2017. Т. 16. № 5 (124). С. 25–33. DOI: 10.17922/2071-3665-2017-16-5-25-33.
3. *Использование больших данных в финансовом секторе и риски финансовой стабильности*: доклад для общественных консультаций. М. : Центральный банк Российской Федерации, 2021.
4. Королев В. Ю., Черток А. В., Корчагин А. Ю., Горшенин А. К. Вероятностное моделирование информационных потоков в сложных финансовых системах на основе высокочастотных данных // Информатика и ее применение. 2013. Т. 7, № 1. С. 12–21.
5. Кудашкин А. В., Мохов А. С. Кластеризация клиентов банка на основе их персональных данных и банковских транзакций // Информационные системы и технологии ИСТ-2020. Сборник материалов XXVI Международной научно-технической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2020. С. 780–785.
6. Лабусов М. В. Моделирование высокочастотных финансовых временных рядов с помощью методов искусственного интеллекта: дис. ... канд. экон. наук. М., 2022.
7. Никитин А. П. Анализ транзакционных данных и определение количественных критериев лояльности клиентов // Экономика. Налоги. Право. 2012. № 2. С. 113–124.
8. Тимирьянова В. М., Лакман И. А., Баймурзина Г. Р. Исследования на «больших данных»: применять ли агрегацию в целях моделирования? // Большие данные и проблемы общества. Сборник статей по итогам Международной научной конференции. Томск, 2022. С. 144–149.
9. Ткачев И., Скобелев В., Старостина Ю., Агеева О. Контрольно-кассовая инфляция // Газета РБК. 2020. № 102 (3269) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/11/30/5fc0c9fe9a79472cdddbcd2f> (дата обращения: 20.12.2022).
10. Турдыева Н., Цветкова А., Мовсесян Л., Поршаков А., Чернядьев Д. Использование данных отраслевых финансовых потоков в качестве высокочастотного индикатора экономической активности // Деньги и кредит. 2021. Т. 80. № 2. С. 28–49. DOI: 10.31477/rjmf.202102.28.
11. Шигильчева С. А., Христофорова А. В., Смирнова Е. Н. Особенности бизнес-модели АО «Тинькофф банк» как субъекта электронного бизнеса // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2 (40). С. 113–117.
12. Aladangady A., Aron-Dine Sh., Dunn W., Feiveson L., Lengermann P., Sahm C. From Transactions Data to Economic Statistics: Constructing Real-time, High-frequency, Geographic Measures of Consumer Spending // Finance and Economics Discussion Series 2019-057. Washington : Board of Governors of the Federal Reserve System, 2019. 37 p. DOI:10.17016/FEDS.2019.057.
13. Andersen A. L., Hansen E. T., Johannesen N., Sheridan A. Consumer Responses to the COVID-19 Crisis: Evidence from Bank Account Transaction Data // CEPR Discussion Paper. 2020. N DP14809. DOI: 10.2139/ssrn.3609814.

14. *Baker S. R., Farrokhnia R. A., Meyer S., Pagel M., Yannelis C.* Income, Liquidity, and the Consumption Response to the 2020 Economic Stimulus Payments // NBER Working Paper. 2020. N 27097. DOI: 10.3386/w27097.
15. *Bounie D., Camara Y., Galbraith J. W.* Consumers' Mobility, Expenditure and Online-Offline Substitution Response to COVID-19: Evidence from French Transaction Data // SSRN Working Paper. 2020. N 3588373. DOI: 10.2139/ssrn.3588373.
16. *Carvalho V. M., Garcia J. R., Hansen S., Ortiz Á., Rodrigo T., Rodríguez Mora J. V., Ruiz P.* Tracking the COVID-19 crisis with high-resolution transaction data // Royal Society Open Science. 2021. N 8. P. 210–218. DOI: 10.1098/rsos.210218.
17. *Casey P., Castro P.* Electronic Fiscal Devices (EFDs) An Empirical Study of their Impact on Taxpayer Compliance and Administrative Efficiency // IMF Working Papers. 2015. N 073. DOI: 10.5089/9781475521023.001.
18. *Chacaltana J., Leung V., Lee M.* New technologies and the transition to formality: The trend towards e-formality // Employment: Working Paper. International Labour Organization. 2018. N 247.
19. *Chen H., Qian W., Wen W.* The Impact of the COVID-19 Pandemic on Consumption: Learning from High Frequency Transaction Data // SSRN Working Paper. 2020. N 3568574. DOI: 10.2139/ssrn.3568574.
20. *Clark S. D., Shute B., Jenneson V., Rains T., Birkin M., Morris M. A.* Dietary Patterns Derived from UK Supermarket Transaction Data with Nutrient and Socioeconomic Profiles // Nutrients. 2021. N 13. P. 14–81. DOI: 10.3390/nu13051481.
21. *Cotti Ch.D., Courtemanche Ch.J., Maclean J. C., Nesson E. T., Pesko M. F., Tefft N.* The effects of e-cigarette taxes on e-cigarette prices and tobacco product sales: evidence from retail panel data // NBER working paper series. 2020. N 26724. DOI: 10.3386/w26724.
22. *Dacorogna M.* An Introduction to High-Frequency Finance / M. Dacorogna, R. Gencay, U. A. Muller [etc.]; 1st ed. California : Academic Press, 2001. 383 p.
23. *Dubois P., Griffith R., O'Connell M.* The Use of Scanner Data for Economics Research // CEPR Discussion Paper. 2022. N DP16954.
24. *Gelman M., Kariv S., Shapiro M. D., Silverman D., Tadelis S.* Harnessing naturally occurring data to measure the response of spending to income // Science. 2014. Vol. 345 (6193). P. 212–215. DOI :10.1126/science.1247727.
25. *Implementing Online Cash Registers: Benefits, Considerations and Guidance.* Paris : OECD, 2019.
26. *Kokh L. V., Kovaleva Ju.V., Ivanova O. P.* Big Data in Public Administration // Proceedings of International Scientific and Practical Conference "Russia 2020 — a new reality: economy and society" (ISPCR 2020). 2021. P. 250–254. DOI: 10.2991/aebmr.k.210222.049.
27. *Linden G., Smith B., York J.* Amazon.com recommendations: item-to-item collaborative filtering // IEEE Internet Computing. 2003. Vol. 7, N 1. P. 76–80. DOI: 10.1109/MIC.2003.1167344.
28. *Lovics G., Szőke K., Tóth C. G., Ván B.* The effect of the introduction of online cash registers on reported turnover in Hungary // MNB (Magyar Nemzeti Bank) Occasional papers. 2019. N 137. 24 p.
29. *Muth M. K., Okrent A., Zhen C., Karns Sh.* Using Scanner Data for Food Policy Research. Elsevier Academic Press. 2020. DOI: 10.1016/C2017-0-01027-3.
30. *Rogoff K., Scazzero J.* Covid Cash // Cato Journal. 2021. Vol. 41. N 3. P. 571–592. DOI:10.36009/CJ.41.3.6.
31. *Trivedi M.* Regional and Categorical Patterns in Consumer Behavior: Revealing Trends // Journal of Retailing. 2011. N 87. P. 18–30. DOI: 10.1016/J.JRETAI.2010.11.002.
32. *Waldenström D., Angelov N.* The Impact of COVID-19 on Economic Activity: Evidence from Administrative Tax Registers // CEPR Discussion Paper. 2021. N DP16332.
33. *Zhang L.-Ch.* Proxy expenditure weights for Consumer Price Index: Audit sampling inference for big-data statistics // Journal of the Royal Statistical Society Series A. 2021. N 184 (2). P. 571–588. DOI: 10.1111/rssa.12632.

#### Об авторе:

**Тимирьянова Венера Маратовна**, заместитель заведующего лабораторией исследования социально-экономических проблем регионов Башкирского государственного университета (г. Уфа, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; 79174073127@mail.ru

## References

1. Andrianova I. D., Ryabinina E. V. Tax control during the period of digital transformation in Russia and foreign countries // Key problems of social sciences and humanities in modern Russia: a collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference. Ed. E. P. Tkacheva. Belgorod : LLC Agency for Advanced Scientific Research (APNI), 2018. P. 99–103 (in Rus).
2. Zhabin D. V., Turkov M. M., Volkov D. V. Potential of using the information of the operator of fiscal data // Social policy and sociology [Sotsial'naya politika i sotsiologiya]. 2017. Vol. 16. N 5 (124). P. 25–33 (in Rus). DOI: 10.17922/2071-3665-2017-16-5-25-33
3. Use of Big Data in the Financial Sector and Risks to Financial Stability: Public Consultation Report. Moscow: Central Bank of the Russian Federation, 2021 (in Rus).
4. Korolev V. Yu., Chertok A. V., Korchagin A. Yu., Gorshenin A. K. Probability and statistical modeling of information flows in complex financial systems based on high-frequency data // Informatics and its Applications [Informatika i Ee Primeneniya]. 2013. Vol. 7, N 1. P. 12–21 (in Rus).
5. Kudashkin A. V., Mokhov A. S. Clustering of bank clients based on their personal data and bank transactions // Information systems and technologies IST-2020. Collection of materials of the XXVI International Scientific and Technical Conference. Nizhny Novgorod State Technical University. 2020. P. 780–785 (in Rus).
6. Labusov M. V. Modeling high-frequency financial time series using artificial intelligence methods: dis. ... candidate of economic sciences. M., 2022 (in Rus).
7. Nikitin A. Transaction data analysis and determination of quantitative criteria of customer's loyalty // Economy. Taxes. Right [Ekonomika. Nalogi. Pravo]. 2012. N 2. P. 113–124 (in Rus).
8. Timiryanova V. M., Lakman I. A., Baymurzina G. R. Big data research: should aggregation be used for modeling? // Big data and problems of society. Collection of articles following the results of the International scientific conference. Tomsk, 2022. P. 144–149 (in Rus).
9. Tkachev I., Skobelev V., Starostina Yu., Ageeva O. Control-cash inflation // RBC Newspaper. 2020. N 102 (3269) (in Rus).
10. Turdyeva N., Tsvetkova A., Movsesyan L., Porshakov A., Chernyadyev D. Data of Sectoral Financial Flows as a High-Frequency Indicator of Economic Activity // Russian Journal of Money and Finance [Den'gi i kredit]. 2021. N 80 (2). P. 28–49 (in Rus). DOI: 10.31477/rjmf.202102.28.
11. Shigilcheva S. A., Khristoforova A. V., Smirnova E. N. Features of business model of Tinkoff bank JSC as a subject of electronic business // Vestnik of the Russian University of Cooperation [Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii]. 2020. N 2 (40). P. 113–117 (in Rus).
12. Aladangady A., Aron-Dine Sh., Dunn W., Feiveson L., Lengermann P., Sahm C. From Transactions Data to Economic Statistics: Constructing Real-time, High-frequency, Geographic Measures of Consumer Spending // Finance and Economics Discussion Ser. 2019-057. Washington : Board of Governors of the Federal Reserve System, 2019. 37 p. DOI:10.17016/FEDS.2019.057.
13. Andersen A. L., Hansen E. T., Johannesen N., Sheridan A. Consumer Responses to the COVID-19 Crisis: Evidence from Bank Account Transaction Data // CEPR Discussion Paper. 2020. N DP14809. DOI: 10.2139/ssrn.3609814.
14. Baker S. R., Farrokhnia R. A., Meyer S., Pagel M., Yannelis C. Income, Liquidity, and the Consumption Response to the 2020 Economic Stimulus Payments // NBER Working Paper. 2020. N 27097. DOI: 10.3386/w27097.
15. Bounie D., Camara Y., Galbraith J. W. Consumers' Mobility, Expenditure and Online-Offline Substitution Response to COVID-19: Evidence from French Transaction Data // SSRN Working Paper. 2020. N 3588373. DOI: 10.2139/ssrn.3588373.
16. Carvalho V. M., Garcia J. R., Hansen S., Ortiz Á., Rodrigo T., Rodríguez Mora J. V., Ruiz P. Tracking the COVID-19 crisis with high-resolution transaction data // Royal Society Open Science. 2021. N 8: 210218. DOI: 10.1098/rsos.210218.
17. Casey P., Castro P. Electronic Fiscal Devices (EFDs) An Empirical Study of their Impact on Taxpayer Compliance and Administrative Efficiency // IMF Working Papers. 2015. N 073. DOI: 10.5089/9781475521023.001.
18. Chacaltana J., Leung V., Lee M. New technologies and the transition to formality: The trend towards e-formality // Employment: Working Paper. International Labour Organization. 2018. N 247.
19. Chen H., Qian W., Wen W. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Consumption: Learning from High Frequency Transaction Data // SSRN Working Paper. 2020. N 3568574. DOI: 10.2139/ssrn.3568574.

20. Clark S. D., Shute B., Jenneson V., Rains T., Birkin M., Morris M. A. Dietary Patterns Derived from UK Supermarket Transaction Data with Nutrient and Socioeconomic Profiles // *Nutrients*. 2021. N 13: 1481. DOI: 10.3390/nu13051481.
21. Cotti Ch.D., Courtemanche Ch.J., Maclean J. C., Nesson E. T., Pesko M. F., Tefft N. The effects of e-cigarette taxes on e-cigarette prices and tobacco product sales: evidence from retail panel data // *NBER working paper series*. 2020. N 26724. DOI: 10.3386/w26724.
22. Dacorogna M. *An Introduction to High-Frequency Finance* / M. Dacorogna, R. Gencay, U. A. Muller [etc.]; 1st ed. California : Academic Press, 2001. 383 p.
23. Dubois P., Griffith R., O'Connell M. The Use of Scanner Data for Economics Research // *CEPR Discussion Paper*. 2022. N DP16954.
24. Gelman M., Kariv S., Shapiro M. D., Silverman D., Tadelis S. Harnessing naturally occurring data to measure the response of spending to income // *Science*. 2014. Vol. 345 (6193). P. 212–215. DOI:10.1126/science.1247727.
25. *Implementing Online Cash Registers: Benefits, Considerations and Guidance*. Paris : OECD, 2019.
26. Kokh L. V., Kovaleva Ju. V., Ivanova O. P. Big Data in Public Administration // *Proceedings of International Scientific and Practical Conference "Russia 2020 — a new reality: economy and society" (ISPCR 2020)*. 2021. P. 250–254. DOI: 10.2991/aebmr.k.210222.049.
27. Linden G., Smith B., York J. Amazon.com recommendations: item-to-item collaborative filtering // *IEEE Internet Computing*. 2003. Vol. 7, N 1. P. 76–80. DOI: 10.1109/MIC.2003.1167344.
28. Lovics G., Szóke K., Tóth C. G., Ván B. The effect of the introduction of online cash registers on reported turnover in Hungary // *MNB (Magyar Nemzeti Bank) Occasional papers*, 2019. N 137. 24 p.
29. Muth M. K., Okrent A., Zhen C., Karns Sh. *Using Scanner Data for Food Policy Research*. Elsevier Academic Press. 2020. DOI: 10.1016/C2017-0-01027-3.
30. Rogoff K., Scazzero J. Covid Cash // *Cato Journal*. 2021. Vol. 41. N 3. P. 571–592. DOI:10.36009/CJ.41.3.6.
31. Trivedi M. Regional and Categorical Patterns in Consumer Behavior: Revealing Trends // *Journal of Retailing*. 2011. N 87. P. 18–30. DOI: 10.1016/J.JRETAI.2010.11.002.
32. Waldenström D., Angelov N. The Impact of COVID-19 on Economic Activity: Evidence from Administrative Tax Registers // *CEPR Discussion Paper*. 2021. N DP16332.
33. Zhang L.-Ch. Proxy expenditure weights for Consumer Price Index: Audit sampling inference for big-data statistics // *Journal of the Royal Statistical Society Series A*. 2021. N 184 (2). P. 571–588. DOI: 10.1111/rssa.12632.

**About the author:**

**Venera M. Timiryanova**, Deputy Head Laboratory for the Study of Socio-Economic Problems of the Regions of the Bashkir State University (Ufa, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor; 79174073127@mail.ru

# Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи)\*

Хворостяная А. С.

МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; khvorostyanayaas@gmail.ru

## РЕФЕРАТ

Национальные стратегические бренды являются неоспоримыми конкурентными преимуществами для формирования репутации и привлечения инвестиций в рамках целой страны. С учетом геополитических трансформаций, уход западных брендов открывает неограниченные стратегические возможности по созданию и популяризации отечественных национальных брендов. Целью данной статьи является выявление лучшей зарубежной практики по созданию национального бренда на примере Южной Кореи. Для достижения данной цели проведен стратегический анализ культурологического феномена К-поп и опыта Южной Кореи по стратегическому развитию и поддержке молодежной инновационной экосистемы креативной экономики. Предложен на основе выявленной практики стратегический приоритет по созданию отечественного национального бренда креативной экономики. Статья основана на теории и методологии стратегирования, разработанной под научным руководством академика В. Л. Квинта. Стратегический успех южнокорейского феномена К-поп (опыт развития креативной экономики) стал отчасти возможным благодаря стимулирующей государственной политике N — такая политика должна включать в себя вопросы стимулирования предпринимательства и инноваций, уменьшению законодательных барьеров и улучшению условий для ведения бизнеса в области технологий, культурных и креативных индустрий. Опыт Южной Кореи как стратегического лидера развития креативной экономики показывает серьезную экономическую и общественную эффективность. Сформированный национальный бренд имеет силу влияния не только на национальный рынок, но и на зарубежный.

**Ключевые слова:** креативная экономика, индустрия моды, стратегический приоритет, бренд, экосистема

**Для цитирования:** Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 46–56.

## Strategizing of the Creative Economy Youth Innovation Ecosystem National Brands (South Korean Experience)

Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; khvorostyanayaas@gmail.ru

## ABSTRACT

National strategic brands are an indisputable competitive advantage for the reputation formation and attraction of investments within the whole country. Taking into account the geopolitical transformations, the departure of Western brands opens up unlimited strategic opportunities for the creation and popularization of domestic national brands. Main goal of the article is to identify the best foreign practice for creating a national brand on the South Korea example. In case of that K-pop cultural phenomenon and experience in the strategic development and the youth innovation ecosystem of the creative economy support strategic analysis is conducted. Based on the identified practice, a domestic national creative economy brand

\* Статья опубликована в рамках НИР РГАИС по теме: «Создание концепции экосистемы молодежного инновационного предпринимательства для формирования рынка интеллектуальной собственности и развития интеллектуального потенциала России».

strategic priority was established. The article is based on the theory and methodology of strategizing developed under the scientific supervision of leadership of Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, professor V.Kvint. The strategic success of the South Korean K-pop phenomenon (the experience of creative economy development) was partly made possible according to a stimulating state policy — such a policy should include issues of stimulating entrepreneurship and innovation, reducing legislative barriers and improving the conditions for running business in the field of technology, cultural and creative industries. South Korea's experience as a leader in the creative economy development expresses serious economic and social efficiency. The formed national brand has the power to influence not only the national market, but also the foreign one.

*Keywords:* Creative economy, fashion industry, strategic priority, brand, ecosystem

**For citing:** Khvorostyanaya A. S. Strategizing of the creative economy youth innovation ecosystem national brands (South Korean experience) // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 46–56.

---

## Введение

За последние два десятилетия наблюдалось усиление стратегической роли брендов, а следовательно, и стоимости нематериальных активов — глобальные нематериальные активы уже оцениваются почти в 8 трлн долл. США. Стратегические бренды участвуют в формировании персонального имиджа [11; 12], деловой репутации туристических или иных дестинаций [15–18] и образов целых стран на глобальном рыночном пространстве через популяризацию национальной культуры [19–22]. Нередко культура становится стратегической основой для развития национальных брендов и трансляции их идеологии и философии аудитории [4].

Южная Корея является признанным стратегическим лидером развития культурных и креативных индустрий. Национальный бренд Южной Кореи согласно ежегодному отчету Brand Finance входит в ТОП-10 сильных брендов мира и стоит почти 2 млрд долл. США, что на 12% больше, чем в 2021 г.<sup>1</sup> Национальные южнокорейские стратегические бренды как результат развития креативной экономики работают на укрепление имиджа и деловой репутации страны, они позволяют формировать целые продуктовые ниши, создавать новые бизнесы и выращивать новые компетенции трудовых ресурсов, а также реализовывать междисциплинарные пилотные проекты.

В 2022 г. произошла смена привычного уклада расстановки поставщиков как готовых коммерческих продуктов и услуг, так и комплектующих в России. Многие западные бренды приостановили свою операционную деятельность, временно закрыли розничные магазины или полностью ушли с российского рынка. Данный выбор иностранных компаний открывает для России стратегические возможности развития собственных брендов. Интересен опыт Южной Кореи с точки зрения формирования мощных стратегических брендов, оказывающих влияние не только на национальный рынок, но и на глобальный.

## Стратегический анализ культурологического феномена «К-пор»

Культурологический и экономический феномен популярного корейского стиля «К-пор» вызывает серьезный исследовательский интерес [5; 7; 10; 14] и представляет собой яркий пример коммерциализации творческого продукта креативной экономики.

---

<sup>1</sup> Nation Brands // Brandirectory [Электронный ресурс]. URL: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2022-preview.pdf> (дата обращения: 09.12.2022).

Термин и культурологический феномен «К-поп» включает в себя наряду с корейской поп-музыкой множество различных музыкальных жанров, включая рок, фолк, кантри, классику, хип-хоп, джаз, госпел, блюз и электронную музыку. «К-поп» считается довольно новой формой музыки, возникшей 11 апреля 1992 г., когда местная группа Seo Taiji and Boys впервые исполнила свое музыкальное произведение на телевидении<sup>1</sup>. Первой существующей группой К-поп idol была Н.О.Т., которая дебютировала в 1996 г. Группе приписывают стратегическую роль, положившей начало корейской поп-культуре [8; 9; 13]. С появлением других представителей музыкальной индустрии BoA и TVXQ на сцене в 2003 г. популярность южнокорейской поп-музыки по-настоящему взлетела, возникло даже новое название — корейская волна «Hallyu Wave (Korean wave, K-wave)». Она отражает глобальное влияние корейской культуры на мир и на разные индустрии креативной экономики — мода, дизайн, архитектура, книгопечатание, реклама, кино и прочее.

Проводя OTSW-анализ, предложенный академиком В. Л. Квинтом [1; 2; 6], можно выявить стратегические возможности такого объекта стратегирования. К ним можно отнести популярность данного феномена, сформированный стратегический бренд и опытную профессиональную команду по стратегическому управлению, отвечающую за реализацию стратегии развития бренда (табл. 1).

Стратегический инструмент, или актив «К-поп», — это поп-звезды или идолы, которыми могут быть как отдельные индивидуумы, так и группы артистов. Можно сказать, что они являются новыми стратегическими лидерами в цифровом мире [3]. За их созданием стоят стратегические лидеры отрасли креативной экономики — корпорации в области индустрии развлечения, которые занимаются производством музыкального продукта для молодежи. Согласно исследованию, корейские учащиеся начальных и средних школ больше не хотят работать наемными

Таблица 1

**OTSW-анализ бренда корейского стиля К-поп**  
Table 1. OTSW-analysis of K-pop Korean style brand

Внешние факторы	
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание глобального бренда;</li> <li>• разработка новых предметов одежды и мебели;</li> <li>• значительный медиаохват</li> </ul>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активизация конкурентов — национальных брендов;</li> <li>• замедление экономического роста и платежеспособного спроса</li> </ul>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Деловой имидж и репутация бренда;</li> <li>• поддержка государственных органов власти;</li> <li>• объекты интеллектуальной собственности;</li> <li>• квалифицированные трудовые ресурсы;</li> <li>• система стратегических коммуникаций</li> </ul>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Временной лаг</li> </ul>
Внутренние факторы	

Источник: составлено автором

<sup>1</sup> K-pop in Korea: How the Pop Music Industry is Changing a Post-Developmental Society // Korea University [Электронный ресурс]. URL: <https://cross-currents.berkeley.edu/e-journal/issue-9/oh-and-lee> (дата обращения: 09.12.2022).



работниками, не ищут профессий в медицине, академических кругах, юриспруденции или на государственной службе — вместо этого многие представители школьного возраста в Корее стремятся стать следующими кумирами К-поп [9, с. 34–36].

Музыкальные коллективы формируются из группы людей, которые талантливы в танцевальной хореографии и вокале. Будущие трудовые ресурсы формируются за определенный период времени: часто они приходят в развлекательную компанию в подростковом возрасте в районе 9–10 лет, а затем 7–8 лет усердно тренируются и изучают иностранные языки. По оценкам The Wall Street Journal, стоимость обучения одного поп-идола под руководством стратегического лидера Южной Кореи в отрасли досуга и развлечений SM Entertainment составляет в среднем 3 млн долл.<sup>1</sup> Сформированные и выращенные группы К-поп периодически выпускают музыкальные альбомы и композиции. Каждую неделю они посещают множество музыкальных шоу, включая телевизионные, чтобы исполнить свою ведущую композицию (песню, сингл) в течение нескольких месяцев. Стратегический успех композиции состоит из простоты мелодии и ритма, синхронной хореографии («точечная хореография»), запоминающегося визуального стиля. Экономическая эффективность значительна для тех, кто стал идолами: они получают крупные рекламные контракты (LG, Samsung, Intel, Goobne Chicken), становятся амбассадорами крупных брендов, телевидения и радио. Ориентировочно, поп-идолы приносят доход своим компаниям-владельцам около 50 млн долл. в год.

Зародившись в музыкальной среде, этот феномен распространился и на другие креативные индустрии и вызвал закрепление ассоциации в самосознании аудитории:

- 1) легкая промышленность и индустрия моды. Индустрия моды Южной Кореи — это яркий пример развития этой отрасли в стране с формирующимся рынком. За 40 лет развития этой индустрии ее ежегодный объем составляет 1 406 964 896 долл. Согласно опросу о популярности южнокорейской моды во всем мире в 2021 г., более 30% респондентов заявили, что корейская мода очень популярна среди людей в их стране<sup>2</sup>. Существуют целые бренды, маркетплейсы, цифровые платформы, которые ориентированы на производство и продажу одежды, соответствующей стилю К-поп. Обычно она ярких оттенков, с обильным сочетанием принтов, традиционный национальный костюм (ханбок) сочетается и с уличной модой и европейскими стандартами качества. Самыми популярными корейскими платформами индустрии моды являются Mixxmix, Unnielooks, Banharu, YesStyle, Kooding, Cherryspoon, Chuu, StyleNanda. Поп-идолы являются значительными акторами этой отрасли, они являются медиакommunikаторами, поэтому значительно формируют местный спрос;
- 2) индустрия косметики и парфюмерии. Одна из самых быстрорастущих рыночных ниш и быстро внедряющих инновации. Тренд на корейские коммерческие продукты является глобальным и региональным. В 2021 г. продажи южнокорейских средств красоты и личной гигиены внутри страны увеличились более чем на 30%, а экспорт вырос на целых 13,6% по сравнению с 2020 г.<sup>3</sup> Внутри страны косметика (k-beauty) еще больше стала популярна из-за пандемии коронавирусной инфекции COVID-2019;

<sup>1</sup> Can Girls' Generation Break Through in America? // The Wall Street Journal [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wsj.com/articles/BL-SEB-68860> (дата обращения: 09.12.2022).

<sup>2</sup> Popularity of South Korean fashion worldwide in 2021 // Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/999297/south-korea-korean-fashion-popularity-worldwide/> (дата обращения: 11.08.2022).

<sup>3</sup> Market overview // Mordor intelligence [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/south-korea-cosmetics-products-market-industry> (дата обращения: 11.08.2022).

3) кино. В 1997 г., когда телевизионная драма под названием «Что такое любовь» вышла в эфир крупнейшей китайской государственной телекомпании China Central Television, она заняла второе место среди всего импортируемого видеоконтента Китая. В 2003 г. в Японии на крупнейшем канале NHK транслировался драматический сериал KBS «Зимняя соната». В 2020 г. южнокорейский фильм Бун Чжун Хо «Паразит» получил четыре награды на 92-й церемонии вручения премии «Оскар». В 2021 г. на крупнейшей стриминговой платформе Netflix транслировалась южнокорейская антиутопия «Игра в кальмара».

Таким образом, национальный бренд получил поддержку своего развития не только в сфере музыкального производства, но и в остальных культурных и креативных индустриях.

### **Опыт Южной Кореи по стратегическому развитию и поддержке молодежной инновационной экосистемы креативной экономики**

Такой успех южнокорейского феномена К-поп развития креативной экономики стал отчасти возможным благодаря стимулирующей государственной политике. Согласно официальному заявлению Республики Южной Кореи осенью 2016 г. на заседании Организации экономического сотрудничества и развития, сегменту молодежного предпринимательства требуется проактивное развитие<sup>1</sup>. Такая политика должна включать в себя вопросы стимулирования предпринимательства и инноваций, уменьшению законодательных барьеров и улучшению условий для ведения бизнеса в области технологий, культурных и креативных индустрий. Поддержка в том числе инновационной деятельности молодежи является стратегическим приоритетом государства, которая реализуется через ряд инструментов с целью сокращения безработицы среди молодежи.

**Государственная поддержка** осуществляется через различные правительственные учреждения — Korean Government Agencies, Ministry of Science and ICT (MSIT), Ministry of SMEs and Startups, The Korea Creative Content Agency (KOCCA), Center for Creative Economy and Innovation (CCEI).

MSIT в 2022 г. разработало стратегический план «2022 Action Plan on Nurturing Talented Youth in the Science Field» по интеграции молодых студентов в долгосрочное развитие экономики через вовлечение в науку. Планируемое финансирование данного стратегического плана составляет 13 млн долл. В нем предусмотрена реализация междисциплинарных научных исследований и различных научных программ для создания устойчивой среды инновационного предпринимательства и экономического процветания Южной Кореи. Стратегическими партнерами выступают 27 учреждений высшего образования и научные организации, которые предлагают широкую линейку научных экспериментов и исследований. Большое внимание в программе уделяется технологическому аспекту исследований. «MSIT подчеркнул важность выявления и воспитания молодых одаренных студентов для того, чтобы в будущем занять доминирующее положение в области науки и технологий»<sup>2</sup>. MSIT уделяет внимание компетенциям молодежи в области цифровых технологий, считая, что в будущем, благодаря им, они смогут решать задачи экономической и общественной эффективности. Цифровые технологии являются значительными источниками конкурентных преимуществ. Образовательное направление MSIT для молодежи включает в себя систематические

<sup>1</sup> About us // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/policy-briefs/korea-promoting-innovative-entrepreneurship\\_EN.pdf](https://www.oecd.org/policy-briefs/korea-promoting-innovative-entrepreneurship_EN.pdf) (дата обращения: 11.08.2022).

<sup>2</sup> Plan // MSIT [Электронный ресурс]. URL: <https://www.msit.go.kr/eng/bbs/view.do?sCode=eng&mId=4&mPid=2&pageIndex=&bbsSeqNo=42&nttSeqNo=616&searchOpt=ALL&searchTxt=you th> (дата обращения: 26.07.2022).

индивидуальные программы обучения и стажировок, организацию конкурсов K-Digital Challenge. Предпринимателям в области информационно-коммуникационных технологий и разработчикам программного обеспечения будут предоставлены конференц-залы, услуги по патентованию объектов интеллектуальной собственности, а также предусмотрена компенсация расходов на стратегический маркетинг и брендинг. Стартапы планируется выявлять и поддерживать через программу «Digital Start-up Camp in My Hometown». Для молодых инноваторов запущена программа резидентства с доступом к ресурсам в специальном кампусе Digital Youth Residence. Список стратегических мер MSIT по интеграции молодежи в экосистему инноваций, науки и стартап-предпринимательства приведен в табл. 2.

Следует отметить, что экосистема поддержки стартапов в Южной Корее сильно развита. Например, компания The Korea Institute of Startup and Entrepreneurship (KISED) создана для оказания менторской и финансовой помощи перспективным стартапам в получении инвестиций, оказывает услуги в области защиты объектов интеллектуальной собственности и коммерциализации, тестирования гипотез и инновационных идей. К 2022 г. реализовано почти 40 тыс. программ поддержки перспективным предпринимателям, создано более 78 тыс. рабочих мест и 691 стартапов<sup>1</sup>. В 2005 г. создан Korea Venture Investment Corporation (KVIC), который является фондом фондов — организация управляет фондами иностранных инвестиций и является одним из самых сильных венчурных фондов, поддерживающих стартапы, обеспечивающие процветание корейской экономики<sup>2</sup>. Фонд инвестирует как в стартапы на ранней стадии, малый бизнес с высоким потенциалом создания рабочих мест, так и в частные венчурные ассоциации. Регулярно проводится конкурс стартапов K-Startup Grand Challenge, направленный не только на поиск перспективных идей внутри страны, но и за границей. Конкурс проводится при участии стратегических корейских лидеров Samsung, LG, Lotte, Hyundai Motors. Поддержка стартапам, ориентированным на международный уровень, осуществляется с помощью Korea Trade and Investment Promotion Agency (KOTRA). Вопросы трансфера технологий, выявления, раскрытия и патентования результатов интеллектуальной

Таблица 2

**Стратегические инициативы Министерства науки и ИКТ Южной Кореи**  
Table 2. South Korea's Ministry of Science and ICT strategic initiatives

Стратегическая инициатива	Описание стратегической инициативы
Take on Challenges (Принятие вызова)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация обучения;</li> <li>организация площадок для тестирования идей и проектов</li> </ul>
Support the Growth (Поддержка роста)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация системы поддержки с набором финансовых и инфраструктурных ресурсов</li> </ul>
Globalization (Глобализация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация системы поддержки с набором финансовых, инфраструктурных и иных видов ресурсов для продвижения идей, проектов, компаний, видов деятельности на международном уровне</li> </ul>

Источник: составлено автором по данным открытых сетей.

<sup>1</sup> Information // KISED [Электронный ресурс]. URL: [https://www.kised.or.kr/\\_eng/](https://www.kised.or.kr/_eng/) (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>2</sup> Business // Business KVIC [Электронный ресурс]. URL: [https://www.kvic.or.kr/en/business/business1\\_1](https://www.kvic.or.kr/en/business/business1_1) (дата обращения: 26.07.2022).

деятельности является прерогативой центра компетенций в этой области — Korea Invention Promotion Association (KIPA).

Также в Южной Корее создана местная «силиконовая долина» для инкубации инновационных проектов и идей, в том числе талантливой молодежи — PANGYO Techno Valley. Там организован кампус для стартапов, центр поддержки идей для развития креативной экономики и офис исследований и разработок в области искусственного интеллекта и цифровых технологий<sup>1</sup>.

Стартапы могут быть поддержаны и другой правительственной организацией Center for Creative Economy and Innovation (CCEI). Анализ глобальных, региональных тенденций говорит нам о том, что культурные и креативные индустрии являются важным источником экономического роста [4]. Для Южной Кореи развитие креативной экономики является важным стратегическим приоритетом. Данный сектор экономики связан со стратегированием интеллектуальной собственности и трансфера технологий. С 2014 г. работают 18 представительств в 17 регионах Южной Кореи. Помощь оказывается предпринимателям путем предоставления онлайн и офлайн-консультаций по ведению хозяйственной деятельности, обучения, оборудования, помещений, инвестиций<sup>2</sup>.

The Korea Creative Content Agency (КОССА) является государственным агентством, которое контролирует и координирует продвижение корейской индустрии контента с 2009 г. Для каждой индустрии креативной экономики предоставлена своя программа поддержки. Например, молодые предприниматели в индустрии моды могут найти поддержку для изготовления прототипа, организации коммуникационной стратегии и коллаборации с другими брендами. Учитывая глобальные и региональные тенденции неистощительного освоения ресурсов, в стратегию развития КОССА до 2030 г. включены принципы ESG. Одним из стратегических приоритетов деятельности организации является воспитание молодежи — профессионалов нового поколения. Для этого в рамках правительственного агентства созданы:

- кампус Content One Campus, где есть инфраструктура для обеспечения наставничества для развития творческих способностей молодых талантов;
- программы профессионального образования для экспорта создаваемого контента.

Преимущественно КОССА нацелена на создание молодых предпринимателей в области цифровых технологий — производителей мультимедийного и иммерсивного контента<sup>3</sup> креативной экономики.

В Южной Корее молодые таланты могут принимать участие в официальном процессе принятия решений через различные **специализированные организации**. Например, в рамках Молодежного конгресса молодые предприниматели, ученые, технологи, экологи, экономисты, социологи, преподаватели могут участвовать в дискуссиях и диалогах, выдвигать идеи и проекты, и представлять итоговые документы правительству Южной Кореи. На уровне государства молодежь поощряют участвовать не только в сферах инноваций и предпринимательства, но и в волонтерской работе. Для этого созданы отдельные цифровые платформы, где представлена волонтерская база данных.

**Некоммерческий сектор**, финансируемый государственными органами власти в Южной Корее, позволяет проводить проактивную политику по стимулированию молодежной инновационной деятельности. Small & Medium Business Corporation

<sup>1</sup> Main page // PTValley [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pangyotechnovalley.org/eng/html/main/index.asp> (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>2</sup> Information // CCEI [Электронный ресурс]. URL: <https://ccei.creativekorea.or.kr/eng/self> (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>3</sup> Main // КОССА [Электронный ресурс]. URL: [https://www.kocca.kr/download/cop/kocca\\_brochure\\_e\\_v2.pdf](https://www.kocca.kr/download/cop/kocca_brochure_e_v2.pdf) (дата обращения: 26.07.2022).

(SBC) поддерживает разными инструментами программы для малого и среднего бизнеса. SBC кредитует предприятия для повышения зрелости их бизнес-процессов, а также оказывает консультационные услуги и вовлекает в образовательные программы для выхода этих предприятий на новый качественный уровень<sup>1</sup>. В рамках SBC действует школа молодого предпринимателя Youth Entrepreneurship School — она помогает формировать класс креативных и технологически активных инноваторов. Через активную выставочно-ярмарочную деятельность школа старается развивать каналы сбыта.

**Корпоративный сектор** в Южной Корее также осуществляет свой вклад в развитие молодых талантов. Многие корейские компании проводят программы стажировок, конкурсы и акселерационные программы. В 2018 г. холдинг LG провел конкурс технологических проектов для молодых людей с ограниченными возможностями Global IT Challenge for Youth with Disabilities. В 2022 г. Министерство занятости и труда Южной Кореи сертифицировало обучающую программу компании LG Aimers для присоединения к действующей Программе занятости молодежи. Программа LG Aimers предназначена для обучения более 4000 молодых талантов в области искусственного интеллекта (ИИ) на основе опыта компании в области обучения и технологий ИИ<sup>2</sup>. Долгосрочное развитие социального предпринимательства находится в фокусе внимания другого лидера из Южной Кореи — Hyundai. В 2012 г. компания взяла на себя обязательство по содействию созданию высококачественных рабочих мест для молодежи и предоставлению грантов и стипендий, а также консалтинговых услуг для развивающегося технологического бизнеса<sup>3</sup>. Автомобильный лидер Kia Motors также работает в области содействия развитию талантливой молодежи. Молодежные предприятия могут получить поддержку и от южнокорейской группы компаний Lotte. В рамках ежегодного мероприятия LDF StarUps и проекта о социальном вкладе в мир компания проводит отбор инновационных проектов. Финалисты получают денежный приз, набор консультационных услуг и возможность пилотировать идею на реальные объекты<sup>4</sup>.

## Стратегирование национального бренда

В России есть неоспоримое конкурентное преимущество — наличие талантливых дизайнеров, о чем подтверждают ежегодные победители авторитетных национальных конкурсов (Русский силуэт, Создатель, Золотое веретено). Изучив опыт Южной Кореи, можно предложить стратегический приоритет по созданию национального стратегического бренда в России (табл. 3).

Стратегия развития национального бренда может основываться на следующих принципах:

- 1) согласованность. Интересы по созданию сильного стратегического бренда должны быть согласованы со всеми элементами системы стратегии;
- 2) комплексность. Закрепление нового бренда должно быть поддержано всеми системами стратегических коммуникаций — государственной и корпоративной;
- 3) долгосрочность. Создание бренда требует серьезных инвестиций, в том числе

<sup>1</sup> Introduction // KOSME [Электронный ресурс]. URL: [https://hp.kosmes.or.kr/intro/kosme\\_intro.html](https://hp.kosmes.or.kr/intro/kosme_intro.html) (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>2</sup> Information // MOEL [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moel.go.kr/english/news/moelNewsDetail.do?idx=3101> (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>3</sup> Information // CMK foundation [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hyundai-cmkfoundation.org/en/com/swYouth.do> (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>4</sup> Lotte duty free provides support // Dfnionline [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dfnionline.com/csr/lotte-duty-free-provides-support-new-youth-enterprise-businesses-05-08-2022/> (дата обращения: 26.07.2022).

временных. Потребители любят бренды за их долговечность и актуальность, поэтому процесс создания бренда требует стратегического ресурса времени.

Таблица 3

**Взаимосвязь стратегического приоритета, целей и задач**  
Table 3. Relationship of strategic priority, goals and objectives

<b>Приоритет № 1: создание национального бренда креативной экономики</b>		
<b>Конкурентное преимущество: наличие талантливых трудовых ресурсов</b>		
<b>Цель 1:</b> Создание национального бренда	<b>Цель 2:</b> Создание системы поддержки стратегического развития национального бренда	<b>Цель 3:</b> Разработка коммуникационной стратегии
<b>Задача 1:</b> Разработка одной стратегической платформы бренда <b>Задача 2:</b> Разработка одного брендбука <b>Задача 3:</b> Разработка одного фирменного стиля бренда	<b>Задача 1:</b> Создание одного профильного агентства по стратегическому развитию национального бренда <b>Задача 2:</b> Интеграция нового бренда в культурные и креативные индустрии (не менее трех) <b>Задача 3:</b> Создание профильных мер поддержки по стратегическому развитию национального бренда (не менее трех мер поддержки в год)	<b>Задача 1:</b> Реализация комплекса медиапродвижения <b>Задача 2:</b> Создание продающих страниц в социальных сетях (минимум двух) <b>Задача 3:</b> Интеграция бренда в выставочно-ярмарочную деятельность (минимум два мероприятия в месяц)

Источник: составлено автором.

## Заключение

Создание национального бренда требует серьезного бесшовного подхода. Чтобы бренд закрепился в сознании потребителя и возникла четкая ассоциация с деловой практикой, требуется закрепить бренд через потенциал и масштаб культурных и креативных индустрий. Таким образом будет обеспечен охват аудитории и формирование деловой ассоциации. Опыт Южной Кореи свидетельствует об успешности такого подхода — создания стратегического культурного феномена и его активное распространение. Трудовые ресурсы, особенно молодежь, могут быть драйверами нового экономического уклада. В связи с этим, должны быть предложены меры государственной поддержки в области развития креативной экономики, ориентированные на молодежь, для разработки и реализации стратегии развития национального бренда.

## Литература

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2-х т. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. Т. 1.
2. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент : Тасвир, 2018.
3. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160.
4. Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2021. (Библиотека стратега).
5. Bang Y., Joo Y., Seok H., Nam Y. Does K-pop affect Peruvians' Korean images and visit intention to Korea? // Current Issues in Tourism. 2021. N 24. P. 1–16. DOI: 10.1080/13683500.2021.1881451.

6. *Kvint V.* Strategy for the global market. Theory and practical applications. NY, London : Routledge; Taylor&Francis Group; 2016.
7. *Musca S.* Local and Global Stages: Translating Communities in Hybrid Cultural Spaces. 2019.
8. *Oh I., G.-S. Park.* "From B2C to B2B: Selling Korean Pop Music in the Age of New Social Media." *Korea Observer* 2012. N 43 (3). P. 365–397.
9. *Oh I., H.-J. Lee.* "Mass Media Technologies and Popular Music Genres: K-pop and YouTube." // *Korea Journal*. 2013. N 53 (4). P. 34–58.
10. *Poon S.* The Role of Corporate Culture Branding In Image Enhancement: A Study of Innovation Strategies in Institutions // *International Review of Social Sciences*. 2015. N 3. P. 36–46.
11. *Scarpaci J., Coupey E., Reed S.* Artists as cultural icons: the icon myth transfer effect as a heuristic for cultural branding // *Journal of Product & Brand Management*. 2018. N 27. P. 14–16. DOI: 10.1108/JPBM-02-2017-1416.
12. *Shim D., Kwang W.* "YouTube and Girls' Generation Fandom" // *Journal of Korea Contents Association*. 2012. N 12 (1). P. 125–137.
13. *Sohn S.-h.* "Local Context and Global Fandom of Hallyu Consumption-The Case of Korean Connection in France" // *Journal of Media Economics and Culture*. 2012. N 10 (1). P. 45–85.
14. *Wong C., Park Joo-yeun.* Reception of K-Pop Contents among the Chinese Students in Korea // *The Journal of the Korea Contents Association*. 2013. N 13. DOI: 10.5392/JKCA.2013.13.11.119.
15. *Park J.-B.* The Development of Tourism Brand Using Tourism Resources Focused from Wonju City. Korea Institute of Design Research Society. 2020. N 5. P. 92–106. DOI: 10.46248/kids.2020.4.92
16. *Nedelea A.* Promoting Bucovina's Tourism Brand // *Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. 2017. N 18. DOI: 10.4018/978-1-5225-1793-1.ch074.
17. *Naydenov K.* Theoretical Bases of Tourism Branding // *Knowledge International Journal*. 2019. N 30 (6). P. 1761–1766. DOI: 10.35120/kij30061761N
18. *Chen H., Shane M.* (). Experiential Brand Deployment: Improving Tourism Brand Evaluations // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2014. DOI: 10.1177/1096348014550866.
19. *Zhang K., Wang Z., Zhang J.* The research content, characteristics and future trend of Chinese cultural brand-from the perspective of literature analysis // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. N 688. P. 055025. DOI: 10.1088/1757-899X/688/5/055025.
20. *Jiansheng L.* Building a National Cultural Center in the Context of the New Beijing Urban Master Plan. 2019. DOI: 10.1007/978-981-13-6752-6\_5.
21. *Liu Y., Wang T., Zhou L., Nie C.* (). Study on Chinese Brand cultural archetype: theory building and cross-cultural comparison // *Journal of Contemporary Marketing Science*. 2020. DOI: 10.1108/JCMARS-12-2019-0050.
22. *Pashkus N., Pashkus V., Bavina P., Yegorov E., Volkova A.* Additional Education In The Context Of Modern Art Market Development And The Formation Of Strong Cultural Brands // *Revista Tempos e Espaços em Educação*. 2020. N 13. P. 1–15. DOI: 10.20952/revtee.v13i32.13266.

#### Об авторе:

**Хворостяная Анна Сергеевна**, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем; преподаватель кафедры Экономической и финансовой стратегии, факультет Московская школа экономики; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); кандидат экономических наук; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com)

#### References

1. Kvint V.L. The concept of strategizing. In 2 vol. St. Petersburg: SZIU RANEPА; 2019. Vol. 1. (In Russ.)
2. Kvint V.L. Strategizing: theory and practice. Tashkent: Tasvir; 2018. (In Russ.).
3. Novikova I.V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics // *Socio-labor research [Social'no-trudovie otnoshenia]*. 2021; 4(45):150–160. (In Russ.).
4. Khvorostyanaya A.S. Strategizing the fashion industry: theory and practice. — St. Petersburg: North-Western Institute of Management — branch of RANEPА; 2021. (Strategist Library). (In Russ.).
5. Bang Y., Joo Y., Seok H., Nam Y. Does K-pop affect Peruvians' Korean images and visit intention to Korea? // *Current Issues in Tourism*. 2021. N 24. P. 1–16. DOI: 10.1080/13683500.2021.1881451.

6. Kvint V. Strategy for the global market. Theory and practical applications. NY, London : Routledge; Taylor&Francis Group; 2016.
7. Musca S. Local and Global Stages: Translating Communities in Hybrid Cultural Spaces. 2019.
8. Oh I., G.-S. Park. "From B2C to B2B: Selling Korean Pop Music in the Age of New Social Media." Korea Observer 2012. N 43 (3). P. 365–397.
9. Oh I., H.-J. Lee. "Mass Media Technologies and Popular Music Genres: K-pop and YouTube." // Korea Journal. 2013. N 53 (4). P. 34–58.
10. Poon S. The Role of Corporate Culture Branding In Image Enhancement: A Study of Innovation Strategies in Institutions // International Review of Social Sciences. 2015. N 3. P. 36–46.
11. Scarpaci J., Coupey E., Reed S. Artists as cultural icons: the icon myth transfer effect as a heuristic for cultural branding // Journal of Product & Brand Management. 2018. N 27. P. 14–16. DOI: 10.1108/JPBM-02-2017-1416.
12. Shim D., Kwang W. "YouTube and Girls' Generation Fandom" // Journal of Korea Contents Association. 2012. N 12 (1). P. 125–137.
13. Sohn S.-h. "Local Context and Global Fandom of Hallyu Consumption-The Case of Korean Connection in France" // Journal of Media Economics and Culture. 2012. N 10 (1). P. 45–85.
14. Wong C., Park Joo-yeun. Reception of K-Pop Contents among the Chinese Students in Korea // The Journal of the Korea Contents Association. 2013. N 13. DOI: 10.5392/JKCA.2013.13.11.119.
15. Park J.-B. The Development of Tourism Brand Using Tourism Resources Focused from Wonju City. Korea Institute of Design Research Society. 2020. N 5. P. 92–106. DOI: 10.46248/kidrs.2020.4.92
16. Nedelea A. Promoting Bucovina's Tourism Brand // Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. 2017. N 18. DOI: 10.4018/978-1-5225-1793-1.ch074.
17. Naydenov K. Theoretical Bases of Tourism Branding // Knowledge International Journal. 2019. N 30 (6). P. 1761–1766. DOI: 10.35120/kij30061761N
18. Chen H., Shane M. (). Experiential Brand Deployment: Improving Tourism Brand Evaluations // Journal of Hospitality & Tourism Research. 2014. DOI: 10.1177/1096348014550866.
19. Zhang K., Wang Z., Zhang J. The research content, characteristics and future trend of Chinese cultural brand-from the perspective of literature analysis // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2019. N 688. P. 055025. DOI: 10.1088/1757-899X/688/5/055025.
20. Jiansheng L. Building a National Cultural Center in the Context of the New Beijing Urban Master Plan. 2019. DOI: 10.1007/978-981-13-6752-6\_5.
21. Liu Y., Wang T., Zhou L., Nie C. (). Study on Chinese Brand cultural archetype: theory building and cross-cultural comparison // Journal of Contemporary Marketing Science. 2020. DOI: 10.1108/JCMARS-12-2019-0050.
22. Pashkus N., Pashkus V., Bavina P., Yegorov E., Volkova A. Additional Education In The Context Of Modern Art Market Development And The Formation Of Strong Cultural Brands // Revista Tempos e Espaços em Educação. 2020. N 13. P. 1–15. DOI: 10.20952/revtee.v13i32.13266.

**About the author:**

**Anna S. Khvorostyanaya**, Leading Researcher of the Center for Strategic Research of the Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Associate Professor Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics (Moscow, Russian Federation), Ph.D. (Econ.); Khvorostyanayaas@gmail.com



# Оценка роли региональных налогов в динамике доходов бюджета Иркутской области: современные реалии дотационности

Ушаков В. Н.

Российский государственный университет правосудия (Восточно-Сибирский филиал), Иркутск, Российская Федерация; ushakov-sl@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Актуальность исследования динамики поступления региональных налогов в областной бюджет обуславливается необходимостью анализа бюджетного и налогового потенциалов Иркутской области в современный период, оценки бюджетной самостоятельности (зависимости) относительно федеральной помощи, для определения дальнейших способностей к развитию данного региона. Цель исследования — установление роли региональных налогов в формировании областного бюджета Иркутской области на современном этапе развития. Для реализации данной цели проведен анализ поступления налоговых и неналоговых доходов областного бюджета за период с 2016 по 2021 г. Показаны общая структура и динамика поступлений налоговых и неналоговых доходов; приведены показатели, характеризующие удельный вес региональных налогов в общей сумме доходов областного бюджета, а также объемы безвозмездных поступлений. Сделаны выводы о том, что основообразующим является налог на имущество организаций, доля которого в общей сумме региональных налогов в среднем за исследуемый период составляет 86%. При этом доля региональных налогов в общем объеме доходов областного бюджета невелика (от 8,1 до 11,8%). Показано влияние кризисов 2019 и 2020 гг. на динамику поступления доходов. Определено, что в 2021 г., несмотря на положительную динамику по большинству индикаторов, объем региональных налогов остался на уровне 2018 г., а уровень дотационности региона существенно вырос.

**Ключевые слова:** региональная налоговая политика, налог на имущество организаций, транспортный налог, налог на игорный бизнес, бюджеты регионов, трансферты, дотационность

**Для цитирования:** Ушаков В. Н. Оценка роли региональных налогов в динамике доходов бюджета Иркутской области: современные реалии дотационности // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 57–72.

## Assessment of the Role of Regional Taxes in the Dynamics of Budget Revenues of the Irkutsk Region: Modern Realities of Subsidization

Vyacheslav N. Ushakov

Russian State University of Justice (East Siberian branch), Irkutsk, Russian Federation; ushakov-sl@mail.ru

## ABSTRACT

The relevance of studying the dynamics of regional tax revenues to the regional budget is conditioned by the need to analyze the budgetary and tax potentials of the Irkutsk region in the modern period, assess budgetary independence (dependence) on federal assistance, to determine the further development potential of this region. The purpose of the study is to establish the role of regional taxes in the formation of the regional budget of the Irkutsk region at the present stage of development. To achieve this goal, an analysis was made of the receipt of tax and non-tax revenues of the regional budget for the period from 2016 to 2021. Both general scientific methods (analysis, synthesis, classification) and special ones (method of economic analysis, statistical-economic method) were used. The general structure and dynamics of tax and non-tax revenues of the subject is shown; analyzed income from regional taxes for the specified period. The indicators characterizing the share of regional taxes in the total

amount of regional budget revenues, as well as the volume of gratuitous receipts are given. It is concluded that the tax on the property of organizations is the fundamental one, the share of which in the total amount of regional taxes on average for the period under study is 86%. At the same time, the share of regional taxes in the total volume of regional budget revenues is small (11.8% in the pre-crisis period from 2016 to 2018 and 8.1% in 2019–2021). The impact of the crises of 2019 and 2020 is shown on income dynamics. It was determined that in 2021, despite the positive dynamics in most indicators, the volume of regional taxes remained at the level of 2018, and the level of subsidization of the region has increased significantly over the past 3 years.

**Keywords:** regional tax policy, corporate property tax, transport tax, gambling business tax, regional budgets, transfers, subsidies

**For citing:** Ushakov V.N. Assessment of the role of regional taxes in the dynamics of budget revenues of the Irkutsk region: modern realities of subsidization // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 57–72.

---

## Введение

Фундаментальной составляющей экономических систем любого государства мира является система налогообложения. От эффективной работы этого института зависят общее состояние страны, ее экономические способности, уровень качества жизни населения, национальная безопасность. Именно через налоговую систему государственный бюджет насыщается денежными средствами, которые необходимы для стабильного развития социальной, экономической, политической, культурной и других сфер жизни общества. В свою очередь бюджет является показательным индикатором развития. Путем анализа доходов и расходов любого бюджета, будь то бюджет государства или бюджет отдельно взятого региона, муниципалитета, можно определить разного рода изменения в социально-экономическом развитии соответствующей территории.

Региональные налоги являются составляющей бюджета субъектов Российской Федерации [16]. В том числе именно благодаря налогам, собираемым на своей территории и остающимся там же (региональные налоги зачисляются в бюджет субъектов по нормативу в 100%), регионы имеют возможность финансировать и реализовывать необходимые социально-экономические программы, осуществлять полномочия по предметам ведения субъектов РФ и по вопросам местного значения [28]. В настоящее время в ст. 14 Налогового кодекса Российской Федерации<sup>1</sup> (далее — НК РФ) в качестве региональных представлены три вида налогов: налог на имущество организаций, налог на игорный бизнес, транспортный налог. Все они имеют свою специфику, особенности и объемы собираемости. Основные характеристики и методики расчетов закреплены в НК РФ.

Представляется, что региональные налоги в сопоставлении с другими налоговыми и неналоговыми доходами, а также безвозмездными поступлениями, имеют интерес и при оценке собственных доходов бюджетов субъектов РФ. Однако, по мнению автора, проблемным является то, что публикуемые разного рода статистические и отчетные данные государственных органов не устанавливают суммарных объемов региональных налогов в бюджете региона; отсутствуют также соответствующие анализы по их динамике. В заключениях контрольно-счетных органов в основном приводятся обобщающие данные, как по объемам налоговых и неналоговых доходов в целом, так и по отдельным налогам и сборам. Присутствует краткая динамика по данным показателям, но степень влияния роли региональных налогов

---

<sup>1</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. 28.06.2022 г.) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3824.

на доходы бюджета не отражается. В научной литературе указанные характеристики встречаются, но в основном даются общероссийские тенденции без четкой разбивки на регионы и их полных анализов доходов. Обширные данные по отдельным субъектам отмечаются редко.

Целью настоящего исследования является установление роли региональных налогов в формировании областного бюджета Иркутской области на современном этапе развития. Актуальность исследования обуславливается необходимостью анализа бюджетного и налогового потенциалов Иркутской области в современный период, оценки бюджетной самостоятельности (зависимости) относительно федеральной помощи, для определения дальнейших способностей к развитию данного региона.

Иркутская область входит в Сибирский федеральный округ (СФО); занимает 21-е место по численности населения в РФ (2 357 134 чел. по данным на 2022 г.<sup>1</sup>). В регионе развиты некоторые промышленные отрасли, главным образом выделяются лесная промышленность, металлургия, добыча полезных ископаемых, транспортное машиностроение (авиационный завод) и др.

Существующие в науке исследования, так или иначе, касаются обозначенной тематики. Проблемам регионального развития, в том числе в бюджетной сфере, посвящены работы Н. В. Зубаревич [6; 9; 10]. Путем расчетов по различным индикаторам определяются многочисленные проблемные участки российского социально-экономического развития субъектов РФ. Отдельные исследования посвящены положению регионов в период «ковидного кризиса» [5; 7; 8]. В целом исследования носят общероссийский характер с обширной региональной динамикой.

Проблемы формирования региональных бюджетов рассмотрены Н. И. Малис [13]. Отмечается недостаток доходных частей. Несоответствие доходов и расходов объясняется ростом региональных долгов, как государственных, так и коммерческих. Предлагаются пути решения проблемы обеспеченности бюджетов, среди которых приводится закрепление за регионами новых налогов (в качестве примера предложены акцизы на алкогольную и табачную продукцию, налог на добычу полезных ископаемых, водный налог). Также в качестве решения указанных проблем предлагается реформирование налогового законодательства и ужесточение администрирования.

Проблемы формирования доходной и расходной частей бюджета Иркутской области рассмотрены в работе В. А. Бубнова [3]. Определены основные тенденции и проблемные явления, предложены возможные пути решения выявленных проблем. Исследование включает в себя важный период экономического развития региона (2000–2013 гг.). Некоторые положения применимы и на сегодняшний день. Однако роль региональных налогов не определена, а приведенные данные не отражают современных реалий.

Фискальная функция налогов на региональном уровне (на примере Иркутской области) рассмотрена А. И. Сорокиной [17]. Отмечена высокая значимость налоговых доходов для бюджета области, установлены факторы, обуславливающие рост налоговых поступлений. Однако результаты этого анализа также несколько утратили актуальность, так как работа проводилась в 2013 г. и состоит из анализа данных 2010–2012 гг. Автором отмечен ежегодный рост налоговых доходов, исходя из чего делается вывод о «финансовой самостоятельности региона». Но следует заметить, что в современных условиях степень этой самостоятельности вызывает многочисленные вопросы.

<sup>1</sup> Численность постоянного населения Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl\\_%D0%9C%D0%9E\\_Site\\_01-01-2022.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl_%D0%9C%D0%9E_Site_01-01-2022.xlsx) (дата обращения: 27.09.2022).

Динамика доходной и расходной частей бюджета Иркутской области показана Л.Н. Лыковой [12]. Проанализированы данные 2018 и 2019 гг. Определено социально-экономическое положение региона в период кризиса 2019 г. Но не установлены динамика и роль региональных налогов в целом для бюджета области в этот период.

Существующие исследования [1; 11; 14; 15; 20; 21] в целом отмечают низкую роль региональных налогов в формировании бюджетов субъектов РФ. Но данные по Иркутской области встречаются реже, а роль региональных налогов на современном этапе, с учетом последних кризисов и периодов экономического роста для этого региона, также не установлена.

Среди иностранных источников, некоторые работы [23; 24; 25; 26; 30] также можно отнести к рассматриваемой тематике, однако во всех из них анализируются общероссийские данные, без разделения на конкретные регионы.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве источника данных использованы законы Иркутской области об исполнении областного бюджета с 2016 по 2021 гг. Использованы данные Росстата, для сравнения приведены показатели других субъектов<sup>1</sup>.

При выполнении работы использованы как общенаучные методы (анализ, синтез, классификация), так и специальные (метод экономического анализа, статистическо-экономический метод).

Научная новизна заключается непосредственно в исследовании роли региональных налогов в динамике доходов областного бюджета Иркутской области, с определением современных тенденций финансового развития и бюджетной политики данного региона. Путем расчетов, с помощью графиков и таблиц, показаны общая структура и динамика поступлений налоговых доходов области; проанализированы доходы от региональных налогов за указанный период; показаны темпы прироста (убыли) по исследуемым индикаторам. Приведены показатели, характеризующие удельный вес региональных налогов в общей сумме доходов бюджета. Для сравнения показана динамика по другим налогам, а также по объемам безвозмездных поступлений.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Структура доходов областного бюджета Иркутской области за период с 2016 по 2021 гг., с удельным весом каждого индикатора, показана в табл. 1, 2.

Структурно доходная часть бюджета состоит из налоговых, неналоговых доходов и безвозмездных поступлений (рис. 1). При этом налоговые доходы можно условно разделить на региональные налоги и другие<sup>2</sup> налоги и сборы.

Приведенные данные показывают, что удельный вес налоговых доходов суммарно составляет от 60,1 до 78,3%. Наиболее емкими являются налог на прибыль организаций (в среднем 34%) и налог на доходы физических лиц (22%). Также видно, что доля региональных налогов в общей сумме доходов областного бюджета за исследуемый период составляет от 7,6 до 12,1%. При этом доля безвозмездных поступлений относительно невысокая, максимальные значения которых

<sup>1</sup> Доходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b21_14p/Main.htm) (дата обращения: 27.09.2022).

<sup>2</sup> Для сравнения приведены данные по таким налогам, как налог на прибыль организаций, налог на доходы физических лиц, налог на добычу полезных ископаемых. Однако они не являются предметом исследования, поэтому подробный анализ доходов отсутствует.

## Общая структура доходов областного бюджета Иркутской области в 2016–2018 гг.

Table 1. General structure of revenues of the regional budget of the Irkutsk region in 2016–2018

Доходы	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Всего	125 552 652,5	100,0%	136 627 862,5	100,0%	163 261 409,8	100,0%
Налоговые доходы, всего	97 250 302,2	77,5%	105 962 539,1	77,6%	127 843 148,8	78,3%
Налог на прибыль организаций	42 479 675,6	33,8%	49 129 358,5	36,0%	62 572 733,0	38,3%
НДФЛ	30 568 828,9	24,3%	32 399 165,7	23,7%	36 893 447,6	22,6%
НДПИ	2 477 150,1	2,0%	1 800 483,0	1,3%	1 959 355,7	1,2%
Налог на имущество организаций	13 155 566,1	10,5%	13 761 495,2	10,1%	17 070 328,5	10,5%
Транспортный налог	1 987 218,3	1,6%	2 130 651,4	1,6%	2 256 737,7	1,4%
Налог на игорный бизнес	1148,7	0,00091%	966,7	0,00071%	1832,7	0,00112%
Региональные налоги, всего	15 143 933,1	12,1%	15 893 113,3	11,6%	19 328 898,9	11,8%
Безвозмездные поступления	19 663 900,0	15,7%	22 303 900,0	16,3%	25 575 400,0	15,7%
Иные налоговые и неналоговые доходы	15 219 164,8	12,1%	15 101 842,0	11,1%	16 931 574,6	10,4%

Источники: составлено автором по данным законов об исполнении областного бюджета Иркутской области [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2022).

**Общая структура доходов областного бюджета Иркутской области в 2019–2021 гг.**

Table 2. General structure of revenues of the regional budget of the Irkutsk region in 2019–2021

Доходы	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Всего	194 871 310,3	100,0	207 709 380,0	100,0	253 069 559,9	100,0
Налоговые доходы, всего	131 255 254,1	67,4	124 900 828,6	60,1	170 357 769,0	67,3
Налог на прибыль организаций	64 738 493,4	33,2	54 714 662,3	26,3	90 530 315,2	35,8
НДФЛ	39 540 364,0	20,3	42 023 412,2	20,2	46 833 854,7	18,5
НДПИ	2 217 728,3	1,1	3 005 226,1	1,4	3 603 499,9	1,4
Налог на имущество организаций	14 517 181,7	7,4	14 266 299,8	6,9	16 403 578,0	6,5
Транспортный налог	2 460 107,4	1,3	2 656 173,0	1,3	2 726 556,9	1,1
Налог на игорный бизнес	874,5	0,00045	-28,3	-0,00001	3,0	0,000001
Региональные налоги, всего	16 978 163,6	8,7	16 922 444,5	8,1	19 130 137,9	7,6
Безвозмездные поступления	50 339 600,0	25,8	66 636 600,0	32,1	65 149 000,0	25,7
Иные налоговые и неналоговые доходы	21 056 961,0	10,8	24 407 034,6	11,8	27 822 752,2	11,0

Источник: составлено автором по данным законов об исполнении областного бюджета Иркутской области [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2022).

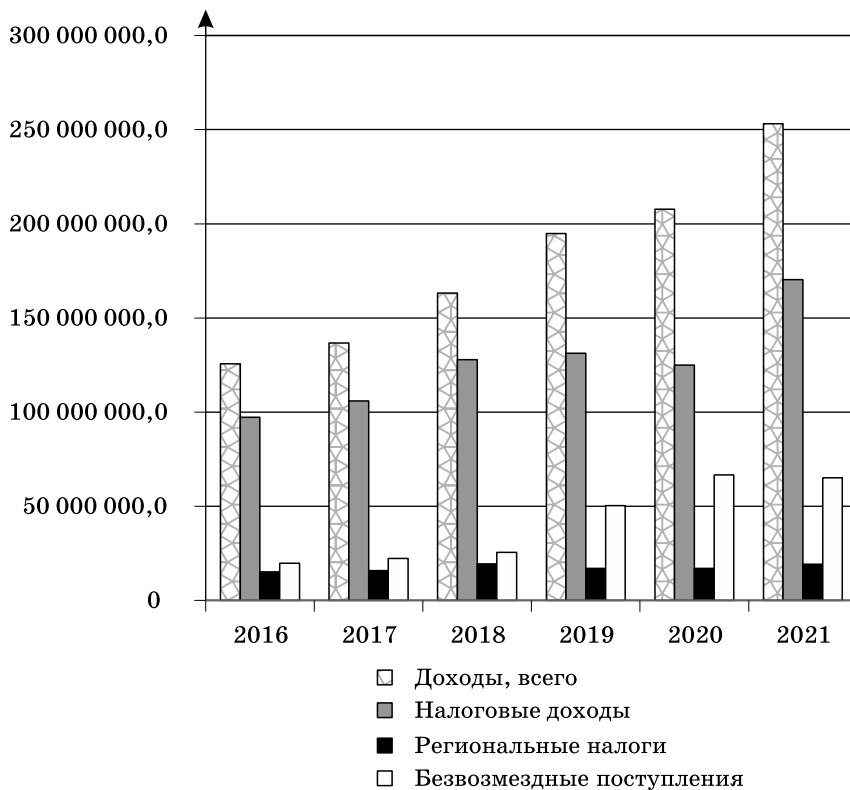


Рис. 1. Структура доходов бюджета Иркутской области (тыс. руб.)

Fig. 1. The structure of budget revenues of the Irkutsk region (thousand rubles)

Источник: расчеты автора.

достигали только в 2020 г. (32,1%), когда экономическая ситуация в стране повсеместно находилась в состоянии кризиса. Это свидетельствует о некоторой относительной финансовой автономии регионального бюджета, по сравнению с другими регионами [9], где основные доходы формируются за счет безвозмездных поступлений. Так, основываясь на статистических данных социально-экономического положения России<sup>1</sup>, рассматривая доходы субъектов, можно определить, что доля безвозмездных поступлений является доминирующей в таких регионах, как Республика Тыва — 75%, Республика Алтай — 71%, Республика Бурятия — 54% и др. Объемы региональных налогов в этих субъектах сравнительно ниже. В сравнении с данными регионами показатели Иркутской области выглядят значительно лучше.

Из представленных данных также видно, что наибольшую долю доходов в бюджете области составил налог на прибыль организаций, максимальные значения которого в 2017 г. составили 38,3%. Следует отметить, что налог на прибыль организаций является своего рода бюджетообразующим (рис. 2), имея превалирующую

<sup>1</sup> Доходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b21_14p/Main.htm) (дата обращения: 27.09.2022).

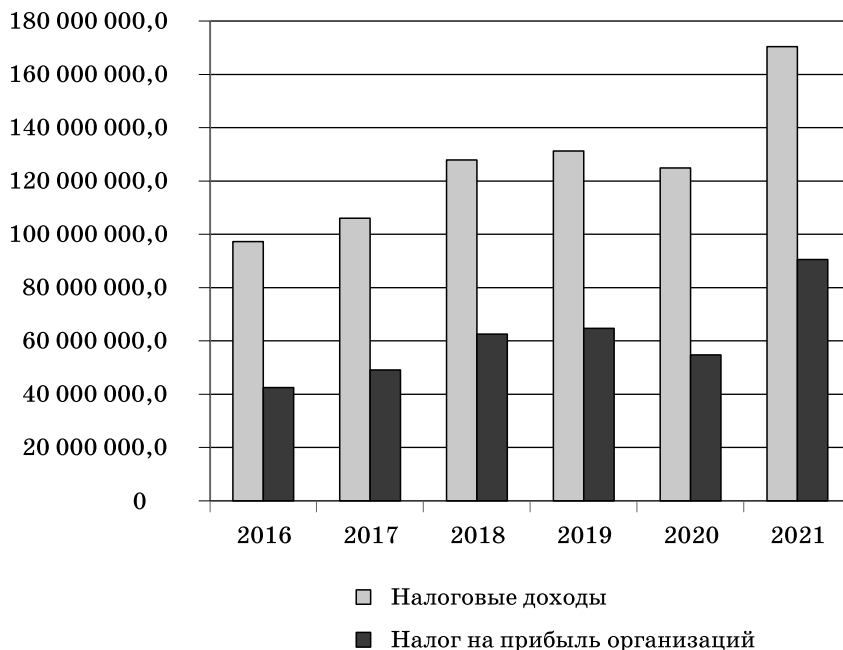


Рис. 2. Объем налога на прибыль организаций в общей сумме налоговых доходов (тыс. руб.)

Fig. 2. The volume of corporate income tax in the total amount of tax revenues (thousand rubles)

Источник: расчеты автора.

щее значение в общей сумме налоговых доходов (44–49%). По нашему мнению, это может свидетельствовать о риске для доходов бюджета области (в определенные кризисные периоды данный налог значительно сокращается, что ведет к сокращению собственных доходов областного бюджета).

Для региональных налогов основообразующим является налог на имущество организаций (рис. 3), где его доля в среднем за исследуемый период составляет 86%.

Наименьшие показатели собираемости отмечаются у налога на игровой бизнес. Такая ситуация прослеживается и во многих других регионах. Это объяснимо тем, что в целях защиты нравственности, прав и законных интересов граждан, основная деятельность, приносящая более весомые доходы в области игорного бизнеса, разрешена лишь в 5 субъектах РФ — Калининградской области, Республике Крым, Краснодарском, Алтайском и Приморском краях, на территории которых действуют специальные игорные зоны. В остальных субъектах может осуществляться лишь деятельность букмекерских контор, тотализаторов и лотерей<sup>1</sup>. Однако данные виды игровой деятельности приносят сравнительно меньшие доходы, что ведет к малым поступлениям налога на игровой бизнес. Динамика поступлений при этом с каждым годом сокращается. Представляется, что в целях большего поступления региональ-

<sup>1</sup> «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон от 29.12.2006 г. № 244-ФЗ (ред. 02.07.2021 г.) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (ч. 1). Ст. 7.



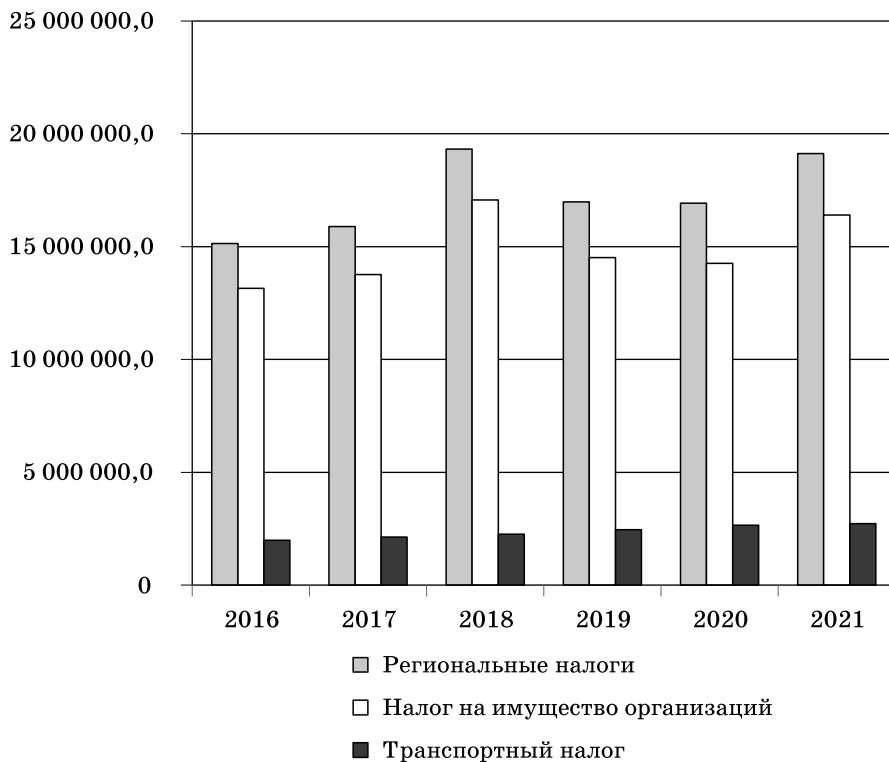


Рис. 3. Структура региональных налогов\* (тыс. руб.)

Fig. 3. Structure of regional taxes (thousand rubles)

Источник: расчеты автора.

\* Доходы от налога на игорный бизнес не показаны (их объемы чрезвычайно малы).

ных налогов в бюджеты субъектов, в регионах, не входящих в специальные игорные зоны, следует заменить налог на игорный бизнес в качестве регионального, на иной, более емкий вид налога.

Также существует мнение [18], что низкая собираемость объяснима недостаточной интенсивностью контроля со стороны государства и отсутствием эффективных норм законодательства. Для решения этой проблемы предлагается повысить налоговые ставки и ввести упрощенные системы налогообложения по налогу на игорный бизнес. Кроме того, в качестве одной из проблем данного налога отмечается [2] осуществление деятельности в области игорного бизнеса без регистрации, тем самым происходит сокрытие от государства функционирования игорных заведений. Это, несомненно, также ведет к сокращению налоговых поступлений. Но следует отметить, что деятельность в области игорного бизнеса сегодня осуществляется и в сети «Интернет», где она замаскирована под вид интернет-кафе, лотерейных клубов и разного рода бирж. Необходимо делать упор на осуществление надзора и контроля в этой сфере.

В табл. 3 приведены данные по динамике поступления доходов за исследуемый период. Доходы бюджета в целом росли до 2018 г., как в абсолютном значении, так и в темпах прироста. В 2019 г. произошел существенный спад; снизился рост налога на прибыль; отрицательные темпы отмечены у налога на имущество организа-

**Динамика доходов областного бюджета Иркутской области  
(%, к предыдущему году)**

Table 3. Dynamics of revenues of the regional budget of the Irkutsk region  
(%, to the previous year)

Доходы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
	Прирост / убыль				
Всего	108,8	119,5	119,4	106,6	121,8
Налоговые доходы, всего	109,0	120,6	102,7	95,2 (-4,8)	136,4
Налог на прибыль организаций	115,7	127,4	103,5	84,5 (-15,5)	165,5
НДФЛ	106,0	113,9	107,2	106,3	111,4
НДПИ	72,7 (-27,3)	108,8	113,2	135,5	119,9
Налог на имущество организа- ций	104,6	124,0	85,0 (-15,0)	98,3 (-1,7)	115,0
Транспортный налог	107,2	105,9	109,0	108,0	102,6
Налог на игорный бизнес	84,2 (-15,8)	189,6	47,7 (-53,3)	-3,2 (-103,2)	-10,6 (-110,6)
Региональные налоги, всего	104,9	121,6	87,8 (-12,2)	99,7 (-0,3)	113,0
Безвозмездные поступления	113,4	114,7	196,8	132,4	97,8 (-2,2)
Иные налоговые и неналоговые доходы	99,2 (-0,8)	112,1	124,4	115,9	114,0

Источник: составлено автором по данным законов об исполнении областного бюджета Иркутской области [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2022).

ций (спад на 15%); на 12,2% снизился объем региональных налогов. Причина спада доходов объясняется [12] нанесенным ущербом от разрушительных наводнений, произошедших в Иркутской области в 2019 г., а также от лесных пожаров, которые отмечаются ежегодно на территории Сибири и Дальнего Востока. Но снижение темпа роста налоговых доходов сопровождалось ростом безвозмездных поступлений, объем и удельный вес которых сопоставимы с данными 2020 г. (табл. 1, 2). Значительные средства были направлены на ликвидацию последствий стихии, строительство жилья и выплаты компенсаций пострадавшим. Таким образом, доходная часть бюджета Иркутской области в 2019 г., несмотря на сокращение собственных доходов, даже увеличилась по сравнению с предыдущим годом.

Рассмотрим данные 2020 г. В этот период налог на игорный бизнес имел отрицательные значения, а налог на прибыль организаций существенно сократился, что является следствием деятельности бизнеса в условиях действия ограничительных мероприятий. Региональные налоги сократились незначительно — на 0,3%, а доходы от налога на имущество организаций упали всего на 1,7%. Однако такие значения получаются из-за эффекта низкой базы предыдущего года, когда область уже была в состоянии кризиса.

Данные 2020 г. заслуживают отдельной оценки, так как этот период проходил в условиях пандемического спада экономики, вызванного распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 [4; 29]. На протяжении нескольких месяцев были введены «локдауны», многочисленные ограничения и запреты на различные виды деятельности организаций [27]. За это время существенно сократились собственные доходы юридических лиц, что привело к сокращению и налога на прибыль организаций в Иркутской области на 15,5%. При этом выросли безвозмездные поступления, которые направлялись регионам для минимизации последствий экономического спада. В Иркутской области в 2020 г. объем безвозмездных поступлений, по сравнению с 2018 г. вырос в 2,5 раза. Уместно привести слова Н. В. Зубаревич, хорошо характеризующие данное явление: «В год пандемии помощь бюджетам регионов выросла беспрецедентно, что позволило завершить его с положительной динамикой доходов в большинстве регионов, но привело к значительному росту зависимости бюджетов от федеральной помощи» [5].

В 2021 г. ситуация в области значительно улучшилась. Наблюдается положительная динамика по всем показателям, кроме налога на игорный бизнес, а также безвозмездных поступлений (но трансферты сократились незначительно, всего на 2,2%). Доходы бюджета выросли на 21,8%. Виден прирост налоговых доходов и общего объема региональных налогов, главным образом за счет увеличения налога на имущество организаций на 15%. Налог на прибыль также существенно вырос, положительная динамика которого объясняется увеличением доходов у предприятий черной металлургии и минеральных удобрений, вследствие повышения спроса и мировых цен на эту продукцию [8]. Но в данном случае также присутствует эффект низкой базы от значений предыдущего года. Для установления более точного тренда приведены данные 2021 г. к значениям 2019 г. (табл. 4). Так как 2019 г. тоже оказался кризисным для Иркутской области, дополнительно показана динамика к доходам 2018 г.

Таблица 4

**Динамика доходов областного бюджета Иркутской области в 2021 г.  
(%, к 2018 и 2019 гг.)**

Table 4. Dynamics of revenues of the regional budget of the Irkutsk region in 2021  
(%, compared to 2018 and 2019)

Доходы	2021 г.	
	Прирост / убыль, % к 2018 г.	Прирост / убыль, % к 2019 г.
Всего	155,0	129,9
Налоговые доходы, всего	133,3	129,8
Налог на прибыль организаций	144,7	139,8
НДФЛ	126,9	118,4
НДПИ	183,9	162,5
Налог на имущество организаций	95,1 (-4,9)	113,0
Транспортный налог	120,8	110,8
Налог на игорный бизнес	-98,2 (-198,2)	-99,7 (-199,7)
Региональные налоги, всего	98,9 (-1,1)	112,7
Безвозмездные поступления	254,7	129,4
Иные налоговые и неналоговые доходы	164,3	132,1

Источник: составлено автором по данным законов об исполнении областного бюджета Иркутской области [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2022).

По приведенным данным видно, что доходы от налога на прибыль организаций выросли по сравнению с 2018 г. на 44,7%. Положительные значения отмечаются и по многим другим индикаторам. По транспортному налогу виден рост на 20,8%. Справедливости ради, следует отметить, что данный налог в целом проявляет устойчивость по доходам, в том числе и в кризисные периоды.

Однако, несмотря на восстановительную динамику в целом, с ростом по большинству видам доходов областного бюджета, налог на имущество организаций не восстановился до докризисных значений (отмечается снижение на 4,9% по сравнению с 2018 г.). Налог на игорный бизнес по-прежнему имеет отрицательные показатели. Все это ведет к снижению суммарного объема региональных налогов. Отчетливо виден и мощнейший рост безвозмездных поступлений.

## **Заключение**

Результаты проведенного анализа позволяют сделать выводы, которые подтверждают низкую роль региональных налогов для бюджета субъектов РФ. Налоговые поступления в виде региональных налогов представляют сравнительно малую долю областного бюджета Иркутской области. Значения колеблются в зависимости от состояния экономической ситуации региона в диапазоне от 8,1 до 12,1% в суммарном объеме доходов (в общем объеме налоговых доходов — от 11,2 до 15,6%). Объемы и темпы роста значительно снижаются в периоды кризисов.

Основообразующим для региональных налогов является налог на имущество организаций, доля которого в среднем составляет 86%. По транспортному налогу в целом можно отметить устойчивость по доходам, в том числе в кризисные периоды, но темпы роста — низкие.

Наименьшие показатели зафиксированы у налога на игорный бизнес — доходы с каждым годом сокращаются, которые и без того чрезвычайно малые. Данный налог практически не выполняет свою фискальную функцию. Представляется, что в целях большего поступления собственных доходов в бюджеты субъектов, в регионах, не входящих в специальные игорные зоны, следует заменить налог на игорный бизнес в качестве регионального, на иной, более емкий вид налога. Региональными дополнительно возможно сделать и другие налоги, за исключением тех, которые формируют большую часть государственного бюджета РФ. Это, несомненно, приведет к увеличению самостоятельности регионов и укреплению реальности федерализма в государственном устройстве нашей страны. Из-за повсеместного нарастания степени централизации управления, данные принципы значительно ослабли в последние годы, а в некоторых случаях и вовсе лишились своего первоначального смысла.

В 2021 г., несмотря на положительную динамику по большинству налогов, объем региональных налогов остался на уровне 2018 г. и даже снизился. Главным образом это является следствием сокращения налога на имущество организаций, вследствие идущих подряд двух кризисов 2019 и 2020 гг. Все же для Иркутской области, существенна роль других налоговых поступлений, таких как налог на прибыль организаций и налог на доходы физических лиц — они более емкие, чем региональные налоги. За счет того что их значительная доля направляется в региональный бюджет, существует относительная финансовая автономия бюджета Иркутской области, по сравнению с другими субъектами РФ, в которых основные доходы формируются за счет трансфертов. Но при дальнейшем увеличении дотационности, как это произошло в 2019–2021 гг., данная особенность, несомненно, будет ослабевать. Установленные ранее во многих исследованиях самостоятельность областного бюджета и независимость региона в этом случае также будут утрачивать свою сущность из-за возрастающего влияния федерального центра.

Объем безвозмездных поступлений в Иркутской области до 2018 г. был сравнительно низкий (15–16%). В 2019 г. сильно вырос до 25,8%, когда основные средства были выделены и потрачены на ликвидацию последствий наводнений и пожаров. В 2020 г. объемы составили 32,1%, очередное увеличение которых обуславливается в первую очередь борьбой с пандемией и сокращением налоговых доходов в период локдаунов; в 2021 г. наблюдается тенденция к снижению до 25,7%. Таким образом, уровень дотационности в последнее время существенно вырос, от чего увеличивается и степень зависимости относительно федеральной помощи. По мнению автора, также необходимо осуществление мер, направленных на повышение собственных доходов бюджета, в том числе и от региональных налогов. При этом, безусловно, следует учитывать социально-экономическое положение региона и финансовое состояние налогоплательщиков.

Полученные результаты исследования вносят определенный вклад в развитие бюджетного процесса и налогообложения на уровне субъектов Российской Федерации. В ходе проведенного анализа установлены современные тенденции финансового развития и бюджетной политики Иркутской области за 5 лет, что дополняет существующие исследования на данную тематику.

Целесообразным является продолжение анализа доходов бюджета в последующие периоды с определением факторов и барьеров, препятствующих эффективной собираемости налогов и сборов. Особое внимание следует обращать на собственные доходы бюджета, в том числе и региональные налоги, а также на объемы безвозмездных поступлений. Уместно также осуществление анализа расходов, с определением основных трендов к развитию.

Практическая значимость результатов выражена в возможном применении научными работниками при дальнейшем изучении обозначенной тематики. Возможно использование органами государственной власти и местного самоуправления для планирования и определения приоритетов регионального развития в области налогообложения. Налоговая политика, проводимая региональными органами власти, является одним из инструментов достижения устойчивого экономического роста на современном этапе развития экономики [19]. Стимулирующие возможности налоговой политики, разного рода инновационные процессы, в том числе приток инвестиций — все это напрямую связано с решениями региональной власти [1; 22], от эффективности которых зависит последующее развитие региона.

## Литература

1. Агузарова Ф. С. Роль региональных и местных налогов в формировании доходов консолидированных бюджетов субъектов России // Международный бухгалтерский учет. 2020. Т. 23. № 3(465). С. 329–341. DOI: 10.24891/ia.23.3.329.
2. Анкудинова Д. Д. Современная система налогообложения игорного бизнеса в России // Инновационное развитие экономики России: вызовы и решения: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 13 мая 2021 года. М. : Российский государственный университет правосудия. 2021. С. 368–373.
3. Бубнов В. А. Проблемы формирования доходов и расходов регионального бюджета на примере Иркутской области // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 2. С. 13–21.
4. Дунаев Д. А., Винокурова М. В. Влияние пандемии COVID-19 на сектор малого бизнеса Иркутской области // Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе: Материалы международной научно-практической конференции, Иркутск, 23 ноября 2021 года. Иркутск : Байкальский государственный университет. 2021. С. 303–339.
5. Зубаревич Н. В. Возможности децентрализации в год пандемии: что показывает бюджетный анализ? // Региональные исследования. 2021. № 1 (71). С. 46–57. DOI: 10.5922/1994-5280-2021-1-4.

6. *Зубаревич Н. В.* Неравенство регионов и крупных городов России: что изменилось в 2010-е годы? // *Общественные науки и современность.* 2019. № 4. С. 57–70. DOI: 10.31857/S086904990005814-7.
7. *Зубаревич Н. В.* Регионы России в период пандемии: социально-экономическая динамика и доходы бюджетов // *Журнал новой экономической ассоциации.* 2021. № 3 (51). С. 208–2018.
8. *Зубаревич Н. В.* Регионы России: динамика выхода из ковидного кризиса в 2021 г. // *Экономическое развитие России.* 2021. Т. 28. № 10. С. 64–69.
9. *Зубаревич Н. В.* Стабилизация без модернизации // *Pro et Contra.* 2010. Т. 14. № 3. С. 81–96.
10. *Зубаревич Н. В., Макаренцева А. О., Мкртчян Н. В.* Социально-экономическое положение регионов и демографические итоги 2019 г. (по результатам регулярного Мониторинга ИНСАП РАНХиГС) // *Экономическое развитие России.* 2020. Т. 27. № 4. С. 73–87.
11. *Корень А. В., Шефер О. В.* Роль и значение региональных налогов в современном развитии Приморского края // *Современные проблемы науки и образования.* 2014. № 2. С. 434.
12. *Лыкова Л. Н.* Региональные бюджеты: итоги 2019 г., перспективы 2020 г. // *Федерализм.* 2020. № 2. С. 114–131.
13. *Малис Н. И.* Налоговые доходы региональных бюджетов: проблемы и перспективы // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета.* 2018. № 1. С. 146–149.
14. *Пансков В. Г.* К вопросу самостоятельности бюджетов // *Финансы.* 2010. № 6. С. 8–14.
15. *Рукина С. Н.* Управление доходами региональных бюджетов // *Финансы и кредит.* 2014. № 7 (583). С. 40–45.
16. *Сорокина А. А.* Роль региональных налогов в формировании регионального бюджета // *Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.* 2020. № 17 (17). С. 50–55.
17. *Сорокина А. И.* Роль фискальной функции налогов на региональном уровне (на примере Иркутской области) // *Альманах современной науки и образования.* 2013. № 12 (79). С. 158–160.
18. *Французова М. С.* Налог на игорный бизнес и перспективы его развития // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук.* 2018. № 12–2. С. 151–153. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10402.
19. *Хочуев В. А., Шумахов Р. В.* Роль региональных налогов в экономическом развитии субъектов Российской Федерации // *Налоги и финансовое право.* 2015. № 7. С. 146–155.
20. *Чабаева Н. Д., Мусаева Х. М.* Региональные налоги и их роль в формировании доходов бюджетов субъектов РФ // *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2020. № 4–3 (62). С. 153–155. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10355.
21. *Щедрина И. Н., Алексина А. А., Белова И. Н.* Роль региональных налогов в укреплении доходной части бюджета Российской Федерации и анализ их собираемости // *European Social Science Journal.* 2017. № 6. С. 184–189.
22. *Aganbegyan A. G.* What the Regions Can Do to Overcome Stagnation and Rekindle Significant Socioeconomic Growth // *Regional Research of Russia.* 2020. N 10. P. 291–300. DOI: 10.1134/S2079970520030016.
23. *Di Bella Gabriel, Dynnikova Oksana, Grigoli Francesco.* Fiscal federalism and regional performance in Russia // *Russian Journal of Economics.* 2018. N 4 (2). P. 108–132. DOI: 10.3897/j.ruje.4.27741.
24. *Hanson Philip.* Federalism with a Russian face: regional inequality, administrative capacity and regional budgets in Russia // *Economic Change and Restructuring.* 2006. N 39. P. 191–211. DOI: 10.1007/s10644-007-9017-1.
25. *Kluge J.* Mounting Pressure on Russia's Government Budget // *Stiftung Wissenschaft und Politik.* 2019. N 2. Berlin : Stiftung Wissenschaft und Politik-SWP-Deutsches Institut für Internationale Politikund Sicherheit. DOI: 10.18449/2019RP02.
26. *Kuznetsova O. V.* Economy of Russian Regions in the Pandemic: Are Resilience Factors At Work? // *Regional Research of Russia.* 2021. N 11. P. 419–427. DOI: 10.1134/S2079970521040237.
27. *Leksin V. N.* Regional reality and regional studies // *Regional Research of Russia.* 2015. N 5. P. 97–108. DOI: 10.1134/S2079970515020069.
28. *Seliverstov V. E., Kravchenko N. A., Klistorin V. I.* Russian Regions and the Federal Center Against Global Threats: a Year Of Fighting COVID-19 // *Regional Research of Russia.* 2021. N 11. P. 405–418. DOI: 10.1134/S2079970521040158.

29. Thornton Judith, Nagy Krisztina, Chaijaroen Pasita. Changing Tax Effort in Russia's Regions; the Impact of Re-Centralization // Eurasian Journal of Economics and Finance. 2019. N 7 (1). P. 62–79. DOI: 10.15604/ejef.2019.07.01.005.
30. Tsindeliani I., Kot S., Vasilyeva E., Narinyan L. Tax System of the Russian Federation: Current State and Steps towards Financial Sustainability // Sustainability. 2019. N 11. P. 6994. DOI: 10.3390/su11246994.

#### Об авторе:

**Ушаков Вячеслав Николаевич**, специалист Восточно-Сибирского филиала Российского государственного университета правосудия (Иркутск, Российская Федерация); ushakov-sl@mail.ru; ORCID: 0000-0002-5186-8737

#### References

1. Aguzarova F.S. The role of regional and local taxes in the formation of revenues of the consolidated budgets of subjects of Russia // International Accounting [Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet]. 2020. V. 23. N 3(465). P. 329–341. DOI: 10.24891/ia.23.3.329 (In Rus).
2. Ankudinova D. D. The modern system of taxation of the gambling business in Russia // Innovative development of the Russian economy: challenges and solutions: Proceedings of the III All-Russian scientific and practical conference, Moscow, May 13, 2021. Moscow: Russian State University of Justice, 2021. P. 368–373. (In Rus).
3. Bubnov V.A. Problems of formation of revenues and expenses of the regional budget on the example of the Irkutsk region // News of the Irkutsk State Economic Academy [Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii]. 2014. N 2. P. 13–21. (In Rus).
4. Dunaev D.A., Vinokurova M.V. The impact of the COVID-19 pandemic on the small business sector of the Irkutsk region // Development of small business in the Baikal region: Proceedings of the international scientific and practical conference, Irkutsk, November 23, 2021. Irkutsk: Baikal State University [Razvitie malogo predprinimatel'stva v Baikal'skom regione: Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Irkutsk, 23 noyabrya 2021 goda. Irkutsk: Baikal'skii gosudarstvennyi universitet]. 2021. P. 303–339. (In Rus).
5. Zubarevich N.V. Opportunities for decentralization in a pandemic year: what does the budget analysis show? // Regional studies [Regional'nye issledovaniya]. 2021. N 1 (71). P. 46–57. DOI: 10.5922/1994-5280-2021-1-4 (In Rus).
6. Zubarevich N.V. Inequality between regions and major cities in Russia: what has changed in the 2010s? // Social sciences and modernity [Obshchestvennye nauki i sovremennost']. 2019. N 4. P. 57–70. DOI: 10.31857/S086904990005814-7 (In Rus).
7. Zubarevich N.V. Regions of Russia during the pandemic: socio-economic dynamics and budget revenues // Journal of the New Economic Association [Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii]. 2021. N 3 (51). P. 208–2018. (In Rus).
8. Zubarevich N.V. Regions of Russia: dynamics of overcoming the covid crisis in 2021 // Economic development of Russia [Ekonomicheskoe razvitie Rossii]. 2021. V. 28. N 10. P. 64–69. (In Rus).
9. Zubarevich N.V. Stabilization without modernization // Pro et Contra. 2010. V. 14. N 3. P. 81–96. (In Rus).
10. Zubarevich N.V., Makarentseva A. O., Mkrtchyan N.V. Socio-economic situation of the regions and demographic results in 2019 (according to the results of the regular Monitoring of the INSAP RANEPa) // Economic development of Russia [Ekonomicheskoe razvitie Rossii]. 2020. V. 27. N 4. P. 73–87. (In Rus).
11. Koren A.V., Shefer O.V. The role and significance of regional taxes in the modern development of Primorsky Krai // Modern problems of science and education [Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya]. 2014. N 2. P. 434. (In Rus).
12. Lykova L.N. Regional budgets: results of 2019, prospects for 2020 // Federalism [Federalizm]. 2020. N 2. P. 114–131. (In Rus).
13. Malis N.I. Tax revenues of regional budgets: problems and prospects // Bulletin of the Tula branch of the Financial University [Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta]. 2018. N 1. P. 146–149. (In Rus).
14. Pankov V.G. On the issue of independence of budgets // Finance [Finansy]. 2010. N 6. P. 8–14.
15. Rukina S.N. Management of revenues of regional budgets // Finance and credit [Finansy i kredit]. 2014. N 7(583). P. 40–45. (In Rus).

16. Sorokina A.A. The role of regional taxes in the formation of the regional budget // Scientific notes of the Altai branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation [Uchenye zapiski Altaiskogo filiala Rossiiskoi akademii narodnogo khozyaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii]. 2020. N 17(17). P. 50–55. (In Rus).
17. Sorokina A.I. The role of the fiscal function of taxes at the regional level (on the example of the Irkutsk region) // Almanac of modern science and education [Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya]. 2013. N 12 (79). P. 158–160. (In Rus).
18. Frantsuzova M. S. Tax on gambling business and prospects for its development // International Journal of the Humanities and Natural Sciences [Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk]. 2018. N 12–2. P. 151–153. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10402 (In Rus).
19. Khohoev V.A., Shumakhov R.V. The role of regional taxes in the economic development of subjects of the Russian Federation // Taxes and financial law [Nalogi i finansovoe pravo]. 2015. N 7. P. 146-155. (In Rus).
20. Chabaeva N.D., Musaeva Kh. M. Regional taxes and their role in the formation of budget revenues of subjects of the Russian Federation // Economics and business: theory and practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]. 2020. N 4-3(62). P. 153–155. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10355 (In Rus).
21. Shchedrina I.N., Alekhina A.A., Belova I.N. The role of regional taxes in strengthening the revenue side of the budget of the Russian Federation and the analysis of their collection // European Social Science Journal. 2017. N 6. P. 184–189. (In Rus).
22. Aganbegyan A. G. What the Regions Can Do to Overcome Stagnation and Rekindle Significant Socioeconomic Growth // Regional Research of Russia. 2020. N 10. P. 291–300. DOI: 10.1134/S2079970520030016.
23. Di Bella Gabriel, Dynnikova Oksana, Grigoli Francesco. Fiscal federalism and regional performance in Russia // Russian Journal of Economics. 2018. N 4 (2). P. 108–132. DOI: 10.3897/j.ruje.4.27741.
24. Hanson Philip. Federalism with a Russian face: regional inequality, administrative capacity and regional budgets in Russia // Economic Change and Restructuring. 2006. N 39. P. 191–211. DOI: 10.1007/s10644-007-9017-1.
25. Kluge J. Mounting Pressure on Russia's Government Budget // Stiftung Wissenschaft und Politik. 2019. N 2. Berlin : Stiftung Wissenschaft und Politik-SWP-Deutsches Institut für Internationale Politikund Sicherheit. DOI: 10.18449/2019RP02.
26. Kuznetsova O.V. Economy of Russian Regions in the Pandemic: Are Resilience Factors At Work? // Regional Research of Russia. 2021. N 11. P. 419–427. DOI: 10.1134/S2079970521040237.
27. Leksin V.N. Regional reality and regional studies // Regional Research of Russia. 2015. N 5. P. 97–108. DOI: 10.1134/S2079970515020069.
28. Seliverstov V.E., Kravchenko N.A., Klistorin V.I. Russian Regions and the Federal Center Against Global Threats: a Year Of Fighting COVID-19 // Regional Research of Russia. 2021. N 11. P. 405–418. DOI: 10.1134/S2079970521040158.
29. Thornton Judith, Nagy Krisztina, Chaijaroen Pasita. Changing Tax Effort in Russia's Regions; the Impact of Re-Centralization // Eurasian Journal of Economics and Finance. 2019. N 7 (1). P. 62–79. DOI: 10.15604/ejef.2019.07.01.005.
30. Tsindeliani I., Kot S., Vasilyeva E., Narinyan L. Tax System of the Russian Federation: Current State and Steps towards Financial Sustainability // Sustainability. 2019. N 11. P. 6994. DOI: 10.3390/su11246994.

**About the author:**

**Vyacheslav N. Ushakov**, specialist of the East Siberian branch of the Russian State University of Justice (Irkutsk, Russian Federation); ushakov-sl@mail.ru; ORCID: 0000-0002-5186-8737



# Роль церкви Дании в борьбе с пандемией COVID-19 и значение этого опыта для Российской Федерации

Балабейкина О. А.<sup>1</sup>, Гаврилова К. С.<sup>1</sup>, Межевич Н. М.<sup>2</sup> \*, Янковская А. А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Институт Европы РАН, Москва, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Социальная ответственность религиозных организаций в современных условиях находит свое отражение в разнообразных мероприятиях, осуществляемых религиозными институтами и различающихся в зависимости как от конфессиональной принадлежности данных институтов, так и конкретной структурной территориальной единицы, где они имеют место. Представленная работа посвящена детальному анализу особенностей проявления одного из направлений социальной ответственности Евангелическо-лютеранской Церкви Дании (ЕЛЦД), связанной с минимизацией последствий COVID-19 на примере ее отдельных епархий. Для наглядного отражения имеющих место тенденций были выбраны епархии, характеризующиеся наиболее высокой долей адептов в структуре населения (диоцез Виборг, Рибе, Ольборг и Лолланд-фастер). Предметом исследования выступает социальная деятельность ЕЛЦД по смягчению последствий COVID-19 для адептов, особенности реализации которой рассмотрены на примере структурных единиц регионального уровня. В статье обосновывается возросшее значение ЕЛЦД в развитии региона, поскольку обозначенный институт в значительной мере принимает на себя социальные обязательства государства (дублирует ряд функций) в связи с рисками распространения коронавирусной инфекции. Для достижения цели применялись методы анализа фактической и экономико-статистической информации, сравнительного сопоставления. Опыт религиозной организации в борьбе с последствиями пандемии COVID-19 представляет интерес для широкой публики, для органов управления и власти, а также религиозных организаций других стран. Результаты исследования могут быть полезны при разработке стратегии развития государственно-религиозных отношений в России, где наблюдаются тенденции усиления социальной и экономической роли религиозных организаций.

**Ключевые слова:** Дания, Россия, Евангелическо-лютеранская Церковь Дании, COVID-19, индекс Рябцева, социальная ответственность, общественный институт, социально-экономические и политические последствия чрезвычайных ситуаций

**Для цитирования:** Балабейкина О. А., Гаврилова К. С., Межевич Н. М., Янковская А. А. Роль церкви Дании в борьбе с пандемией COVID-19 и значение этого опыта для Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 73–85.

## The Role of the Danish Church in the Fight against the COVID-19 Pandemic and the Significance of This Experience for the Russian Federation

Olga A. Balabeikina<sup>1</sup>, Karine S. Gavrilova<sup>1</sup>, Nikolay M. Mezhevich<sup>2</sup> \*, Anna A. Yankovskaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup>Institute of Europe of Russian Academy of Science, Moscow, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

## ABSTRACT

The social responsibility of religious organizations in modern conditions is reflected in a variety of activities carried out by religious institutions and differ depending on both the confessional affiliation of these institutions and the specific structural territorial unit where they take

place. The presented work is devoted to a detailed analysis of the peculiarities of the manifestation of one of the directions of social responsibility of the Evangelical Lutheran Church of Denmark (ELCD), associated with minimizing the consequences of COVID-19 on the example of its individual dioceses. The dioceses characterized by the highest proportion of adherents in the population structure (Diocese of Viborg, Ribe, Aalborg and Lolland-Faster) were selected to clearly reflect the trends taking place. The subject of the study is the social activities of the ELCD to mitigate the consequences of COVID-19 for parishioners, the features of the implementation of which are considered on the example of structural units at the regional level. The article substantiates the increased importance of the ELCD in the development of the region, since the designated institution largely assumes the social obligations of the state (duplicates several functions) in connection with the risks of the spread of coronavirus infection. To achieve the goal, methods of analysis of factual and economic-statistical information, comparative comparison were used. The experience of a religious organization in dealing with the consequences of the COVID-19 pandemic is of interest to the public, government bodies and authorities, as well as religious organizations in other countries. The results of the study can be useful in developing a strategy for the development of state-religious relations in Russia, where there are trends of strengthening the social and economic role of religious organizations.

*Keywords:* Evangelical Lutheran Church of Denmark, COVID-19, Ryabtsev index, social responsibility, public institute

**For citing:** Balabeikina O. A., Gavrilova K. S., Mezhevich N. M., Yankovskaya A. A. The Role of the Danish Church in the Fight against the COVID-19 Pandemic and the Significance of This Experience for the Russian Federation // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 73–85.

---

## Введение

Экономические и социальные последствия, вызванные пандемией коронавирусной инфекции, имеют настолько значительные проявления в современном обществе, что отклик на них получился необычайно широким [13].

Ряд академических и образовательных учреждений не без оснований позиционировали данную тему как профильную [4; 5; 6; 8; 10; 11].

Актуальность обращения к данной проблематике следует разделить на три важнейшие части. Первая часть. Эпидемия и пандемия уникальное явление в том контексте, что оно оказало влияние на все страны, богатые и бедные, северные и южные, российских союзников и наших оппонентов. Это дает уникальный эмпирический материал, позволяющий сравнивать последствия указанного явления в страновом разрезе. Вторая часть — любая эпидемия — это вызов для системы государственного управления, чем более масштабный вызов, тем четче видна реакция государства, степень ее корректности и результативности. Третья часть. Эпидемия — это проверка эффективности социальных институтов, не входящих в государственную власть, но близких к ней. В условиях, когда государство оказывается не готово к новым вызовам, или формальные государственные институты запутались в регламентах, на помощь приходят авторитетные социальные институты, в случае Дании — это церковь.

Укажем и на то, что опасность сохраняется, так как волнообразный процесс распространения если не именно COVID-19, то иных вирусов не завершен. Некоторые государства, например Германия, официально объявили о возвращении строгих ограничительных профилактических мер на период осени 2022 — весны 2023 г.

В странах зарубежной Европы, где цивилизационно образующей доминантой остается христианство, в перечне организаций, принявших активное участие в попытках смягчить воздействие негативного влияния распространения COVID-19, существенное место занимают национальные христианские Церкви.

Неслучайно данный вопрос стал предметом научного осмысления, как только он обозначился в виде общественных реалий [7; 9]. В данном аспекте исследователями детально рассматривались социальная роль и специфика выстраивания религиозно-государственного взаимодействия в период пандемии на примере Православных церквей Грузии [29], РКЦ Италии [12], Церкви Англии [31] и др.

Активизация социальной деятельности христианских религиозных организаций в странах Европы (оказание помощи незащищенным слоям населения, содействие в трудоустройстве нуждающихся, осуществление работы, направленной на адаптацию мигрантов) имела место и до пандемии COVID-19 [2]. Но в связи с глобальным распространением коронавирусной инфекции роль Церкви в обществе стала проявляться еще заметнее. Причем это происходит на национальном, региональном и локальном уровнях [3].

Обращаясь в своих трудах к изучению социальной деятельности религиозных организаций европейских стран в период пандемии, специалисты, как правило, стремились отразить общие тенденции, не касаясь подробно работы церковно-административных структур регионального уровня — епископий, а тем более локального — их пробств и церковно-приходских объединений. Между тем при всей значимости выявления общих направлений работы религиозной организации важно учитывать именно влияние ее функционирования на различные стороны жизни населения конкретных территорий (приходов).

Цель представленной работы — детализированно рассмотреть проявления социальной ответственности Евангелическо-лютеранской Церкви Дании (ЕЛЦД) (Народной Церкви, Церкви Дании) в рамках борьбы с последствиями распространения COVID-19 на примере ее отдельных епархий, характеризующихся наиболее высокой долей адептов в структуре населения. Таковыми являются расположенные в пределах материковой части страны диоцезы Виборга, Рибе, Ольборга, Лолланд-фастера. Членами ЕЛЦД в границах их территорий являются от 83,9% до 80,6% датчан, что позволяет предполагать ее существенную культурообразующую и социальную роль для населения.

Народная Церковь была выбрана для предметного исследования, посвященного выявлению особенностей деятельности мажоритарной религиозной организации в процессе борьбы с последствиями пандемии, по причине того, что именно Дания стала первой из стран региона, успешно преодолевшей таковые [14]. Очевидно, это обусловлено слаженной организацией в сотрудничестве всех общественных институтов, в том числе религиозного.

На фоне господства секулярных тенденций в странах Европы [1] за Церковью Дании сохраняется статус государственной, а формальное членство поддерживают около 74% населения, выплачивая при этом церковный налог. Немаловажным для придания репрезентативности результатам исследования фактом выступает то обстоятельство, что Церковь Дании и каждая из составляющих ее структуру отдельных епархий ежегодно публикуют на официальных порталах в сети Интернет детализированные статистические и иные отчетные материалы о своей деятельности, в том числе социальной и финансовой [18].

С начала периода введения ограничений, связанных с пандемией COVID-19, специально созданная в стране национальная эпидемиологическая комиссия регулярно разрабатывает и выпускает нормативные документы, которые касаются режима работы организаций, в том числе религиозных. Все они принимаются как руководство к действию руководящими органами Церкви Дании и публикуются на ее официальном электронном сайте [15].

В период с 19 декабря 2021 до 17 января 2022 г. действовали следующие официально закрепленные ограничения и требования, связанные с посещением мероприятий, которые проводятся религиозными организациями: обязательное испол-

зование средств для защиты органов дыхания (медицинских масок); предъявление QR-кода, подтверждающего факт вакцинации от COVID-19 или наличия медицинских противопоказаний для нее лицами в возрасте старше 15 лет, если число участников более 100 в помещении и более 1000 — на открытом воздухе. Площадь молитвенного зала также лимитирует количество присутствующих: на каждого из них в зависимости от формы проведения собрания религиозно-культурной или социальной направленности должно приходиться от 2 до 4 м<sup>2</sup> площади.

Ограничительные государственные меры и локдаун первых месяцев распространения коронавирусной инфекции отразились на степени религиозной активности адептов ЕЛЦД. Так, по данным 2020 г. по сравнению с предыдущим периодом сократилось количество проводимых религиозных обрядов [24] — крещения (на 6733 чел. или 8,3%), конфирмации (2,5%) [21], венчания (на 2299 пар или 23% [19]). Интересно отметить, что число членов ЕЛЦД, пожелавших добровольно покинуть ее, оказалось самым низким за последние 14 лет и составило 0,5% от их общего количества.

## Материалы и методы

Процесс получения данных, формирующих эмпирическую базу исследования, осуществлялся методом включенного наблюдения в ходе персонального участия в научных конференциях на базе религиозных организаций, экскурсионно-познавательных маршрутах религиозной тематики по России и странам зарубежной Европы, а также контент-анализа всех доступных источников информации. В подавляющем большинстве представленных к рассмотрению кейсов фактические данные, отражающие направления социальной деятельности религиозных организаций европейских стран в период пандемии, содержатся на их официальных интернет-ресурсах. Первичная информация была обработана с помощью методов научного анализа и синтеза.

## Результаты

Опираясь на статистические данные, можно утверждать, что Народная Церковь остается для большей части населения Дании социально значимым институтом, который, к тому же, дублирует ряд функций государства. Аналогичная ситуация имеет место и в других странах, где церковные институты разнятся по количественному и качественному составу осуществляемых общественных задач, а также по статусу самой церковной организации (государственная или в большей степени независимая): в Великобритании это Государственная христианская церковь Англии (играющая значимую роль в сферах образования, адаптации мигрантов, пенсионного обеспечения, социального обеспечения прихожан и т. д.), в Финляндии — Евангелическо-лютеранская и Православная Финская церкви (сосуществующие в равном статусе, но в разных долях по охвату паствы и предлагающие различные услуги, начиная с регистрации брака) и пр. В Финляндии, как и в Дании (в случае с ЕЛЦД), например, даже уход за кладбищенскими территориями и регистрация захоронений относятся к функциям, закрепленным за приходами (Евангелическо-лютеранской или Православной Финской церкви). В случае если усопший состоял в членстве одной из указанных церквей, совершал отчисления соответствующего налога, то погребальные расходы частично компенсируются за счет религиозной организации (место для захоронения на кладбище предоставляется бесплатно).

Еще раз обратим внимание: особый статус Церкви — это возможность решать государственные задачи, не являясь частью государственной машины. Это крайне важная задача, успешно решаемая в Дании и крайне актуальная для России.

Различия цивилизационного и географического характера имеют место, но не отрицают применимость управленческого опыта.

## Обсуждение

Высокая доля членства в Народной Церкви Дании и низкая отрицательная динамика числа адептов несмотря на необходимость уплаты церковного налога (в среднем по стране 0,87%, причем максимальная ставка в 2021 г. составляла 1,3% в Лесе, а самая низкая — 0,39% — в коммуне Гентофт столичного региона Ховедстаден [3]), позволяют утверждать, что в стабильности сложившейся системы заинтересовано и государство, и общество, и церковь. Ввиду вышеизложенных фактов, свидетельствующих о высокой степени влияния ЕЛЦД, опыт данной религиозной организации в борьбе с последствиями пандемии COVID-19 представляет интерес и частично может послужить аналоговой базой для религиозных организаций других стран, а также органов управления и власти, к компетенциям которых относятся аспекты государственно-церковных отношений. В том числе в области конструктивного взаимодействия и объединения сил в процессе борьбы с последствиями распространения коронавирусной инфекции.

В рамках представленного исследования внимание сосредоточено на церковно-административных структурах регионального уровня, расположенных в пределах материковой Дании. С началом введения ограничений возросла активность использования электронных ресурсов отдельных епархий ЕЛЦД. На их платформах регулярно обновлялась информация и размещались актуальные новостные объявления, проводились онлайн-трансляции богослужений (в том числе, на английском, арабском и языке фарси). Но целый ряд праздничных, научных и иных собраний, запланированных к проведению в очном режиме, отменены или отложены на неопределенный срок. Это коснулось, например, общецерковной Молодежной конференции, — мероприятия с очень насыщенной и яркой программой.

В целом Народная Церковь активно поддерживает государственные меры, ориентированные на борьбу с COVID-19. На официальных сайтах каждой из епархий размещена подробная информация, содержащая перечень правил поведения и санитарно-гигиенических норм, которые необходимо соблюдать в целях дальнейшего нераспространения инфекции. В некоторых епархиях (Виборг, Рибе) этим практически и ограничиваются усилия, направленные на участие в борьбе с COVID-19 [30], а в других диоцезах на протяжении всего периода осуществляются самые разнообразные целевые мероприятия. В перечне таковых можно назвать епархии Ольборга и Лолланд-Фастерса.

На территории приходов обозначенных епископий и до начала пандемии проводилась активная социальная деятельность, ориентированная на просветительскую работу, семейное консультирование, оказание материальной и психологической помощи людям в кризисных ситуациях.

Введение ограничений послужило импульсом к созданию инициатив, направленных на то, чтобы сохранить накопленный потенциал и продолжить необходимую работу.

Так, в приходе Херби муниципалитета Фредериксхавн Ольборга осуществлялась деятельность молодежного церковного хора, регулярные репетиции которого были переведены в онлайн-формат. Это позволило сохранить творческий коллектив, конструктивные взаимоотношения внутри него и подготовить праздничные выступления к моменту частичного снятия введенных до этого ограничений.

Другой пример иллюстрирует попытку удержать практику проведения приходских мероприятий, ориентированных на формирование здоровых взаимоотношений между супругами, а также родителями и детьми. Эта проблема в период пандемии

особенно актуализировалась в связи с воздействием стрессового фактора, обусловленного риском потери трудоустройства, изменением формата организации личного и рабочего времени. Возрастает и компьютерная зависимость детей и подростков, что также рассматривается как одна из социальных проблем, в решении которых принимает участие ЕЛЦД.

Введенные ограничения лимитируют очное проведение мероприятий, ориентированных на укрепление внутрисемейных связей прихожан. На некоторых приходах епархии Ольборга, например в Нерре Уттруп, в декабре 2021 г. [26], в преддверии наступления длительного периода нерабочих дней перед зданием приходского храма была организована раздача пакетов с подарочными наборами для двух возрастных групп — от 3 до 10 и от 8 до 13 лет, включающими помимо сладостей заготовки для настольных игр и поделок, предполагающих совместное участие детей и их родителей в их изготовлении.

В контексте укрепления внутрисемейных контактов, а также мероприятий, направленных на физическое и интеллектуальное развитие детей младенческого возраста, можно рассматривать практику прихода в Йерринге. До введения пандемических ограничений там еженедельно проводились занятия с пальчиковыми и песенными играми, на которых могли присутствовать ребенок до 1 года и один из его родителей. В связи с невозможностью организации такого рода мероприятия в прежнем формате, они были перенесены на электронную площадку и достаточно успешно осуществлялись в таком виде вплоть до снятия ограничений. В результате формируется и сохраняется группа людей (коллектив), объединенных общими интересами. Кроме того, участник проекта (им может стать любой проживающий в пределах границ прихода человек с ребенком в возрасте до 1 года) имеет возможность получить по электронной почте дидактические материалы по уходу за младенцем, а также видеоуроки с примерами развивающих игр.

На поддержание здорового образа жизни прихожан и смягчение психологического напряжения, вызванного периодом ограничений, направлен специальный инициативный проект протеста Хорсенс-Хаммер «Путешествие в Иерусалим: вместе и порознь» [25]. Присоединиться к нему может любой желающий, независимо от членства в одном из приходов в пределах обозначенной территории. Задача путешественников в том, чтобы в ходе пешеходных прогулок суммарно покрыть расстояние в 4774 км (от Хорсенс-Хаммера до Иерусалима). Как только последовало разрешение органов государственной власти на проведение мероприятий активного отдыха для сборных групп численностью до 50 чел., такого рода совместные прогулки с чтением Библии стали организовываться каждые выходные.

Приходы епархии Ольборг оказывают и материальную помощь нуждающимся, пострадавшим в результате пандемии. Так, желающие могут в благотворительных целях оставить в специальных емкостях на церковном дворе Абильтгарда упакованные продукты питания длительного срока хранения и гигиенические средства, которые впоследствии распределяются между жителями коммуны Фредериксхавн.

Активная позиция в деле борьбы с пандемией COVID-19 характерна и для епархии ЕЛЦД Лолланд-Фастерс, в которой и ранее существовали самые разнообразные социальные проекты, ориентированные на помощь на дому лицам пожилого возраста, организацию мероприятий для таковых, просветительскую, образовательную, семейное консультирование и т. д. Введенные ограничения внесли свои коррективы в формат деятельности Церкви во всех отношениях, но именно обозначенную епископию отличает более серьезный подход к разработке адаптационных мер к лимитированиям, продиктованным периодом пандемии. Использование онлайн-технологий для трансляции богослужений, а в ряде случаев — проведения иных мероприятий были вынуждены использовать все приходы ЕЛЦД. Но только в Лолланд-Фастерсе практически сразу же после введения ограничений был организован курс обучения для

священнослужителей, в ходе освоения которого они могли получить необходимый объем знаний для эффективного использования цифровых сервисов в работе с прихожанами [22].

Помимо подробной информации о коронавирусной инфекции и необходимости соблюдать правила поведения и придерживаться санитарно-гигиенических норм с целью ее нераспространения, представленной также на официальном электронном сайте ЕЛЦД и ее отдельных епархий, электронные ресурсы Лолланд-Фастерса содержат также файлы с иллюстративными документами на эту тему, уже готовыми для печати и размещения на информационных стендах приходов [16].

Для снижения общего психологического напряжения у паствы сотрудникам приходов и духовенству рекомендованы, помимо трансляций богослужений, проведение образовательно-просветительских мероприятий с помощью цифровых технологий, обновление новостной рассылки, также организация телефонных консультаций, видеоконференций, активное использование различных мессенджеров. Дежурные священнослужители доступны для такого вида психологической помощи и общения с 10 часов утра до 10 вечера ежедневно [27]. В результате на сайтах отдельных приходов появились разнообразные видеоматериалы, которые временно могут стать альтернативой мероприятиям, проводимым в режиме реального времени. Так, например, на электронном ресурсе лютеранского собора г. Марибо размещена видеозапись по его внутренним помещениям в сопровождении гида [23], а также познавательные фильмы для детей, компенсирующие отсутствие занятий в воскресной школе.

Для лиц пожилого возраста, маломобильных по состоянию здоровья, на приходах епархии реализуется проект под названием «Чашка кофе за экраном» [17]. В программе Zoom проходят встречи с целью общения для четверых человек под модераторством волонтера. Последний заблаговременно готов посетить участников на дому, чтобы обеспечить их программной технической поддержкой и обучить самостоятельному использованию оборудования, если это требуется. Такие встречи могут быть как альтернативой приходской работы, направленной на обеспечение психологической помощи лицам пожилого возраста, так и дополнением к таковой. Учитывая ограниченные возможности целевой аудитории, данный проект сохраняет актуальность и после снятия ограничений на проведение различных мероприятий.

На некоторых приходах Лолланд-Фастерса действуют инициативы по оказанию материальной помощи. Так, священнослужители островного Борнхольма предложили закупить и доставить продукты питания и предметы первой необходимости для лиц пожилого возраста и иных наиболее уязвимых групп населения.

Церковь Дании является редким в современной зарубежной Европе примером религиозной организации, сохранившей социальную и культуuroобразующую роль в обществе. В частности, это подтверждается проведенными расчетами изменения численности прихожан по епархиям в период с 1990 по 2022 г. (таблица). В качестве методики оценки изменений в двух сопоставляемых структурах в рамках заданного временного промежутка авторами был выбран расчет индекса Рябцева:

$$I_p = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_2 - d_1)^2}{\sum_{i=1}^n (d_2 + d_1)^2}}, \quad (1)$$

где  $d_1$  и  $d_2$  — значения признаков (удельных весов признаков) в двух сопоставляемых структурах;  $I_{1, 2, 3, \dots, n}$  — число градаций в структурах.

**Доля прихожан в общей численности населения по епархиям Церкви Дании,  
1990–2022 гг.**

Table. The share of parishioners in the total population among the dioceses  
of the Church of Denmark, 1990–2022

<b>Епархии Церкви Дании</b>	<b>1990 г.</b>	<b>2022 г.</b>
Диоцез Виборга	95	83,1
Диоцез Копенгагена	80,3	55,5
Диоцез Лолланн-Фальстера	92,1	79,7
Диоцез Ольборга	93,5	81,9
Диоцез Орхуса	90,6	76
Диоцез Рибе	94,3	82,1
Диоцез Роскилле	90,4	76,8
Диоцез Фюна	91,7	78,1
Диоцез Хадерслева	93,1	78,3
Диоцез Хельсингера	83,6	65,4

Источник: [20].

В соответствии с проведенными расчетами индекс Рязцева равен 0,0915, что свидетельствует о низком уровне различий структур в анализируемом временном периоде. Несмотря на незначительное сокращение численности адептов, общее количество прихожан остается высоким. Публикация информации о мерах по борьбе с пандемией, проведение дополнительных мероприятий в этой сфере и высокая степень доверия прихожан к служителям церкви, бесспорно, оказали существенное влияние на успешную реализацию сформированного правительством страны плана по предотвращению распространения инфекции COVID-19.

Итак, Народная Церковь Дании — пример мажоритарной религиозной организации, структуры которой с началом пандемии коронавирусной инфекции проявили стремление к сотрудничеству с органами государственной власти и явили полное подчинение вводимыми ее представителями ограничительным мерам. Несмотря на многочисленные протесты, имевшие место среди населения Дании и представителей несистемной оппозиции в 2020–2021 гг. (COVID-диссидентство), Церковь занимает солидарную с официальной властью позицию по вопросу необходимости принятия превентивных мер, направленных на противодействие распространению инфекции. Среди ее духовенства, в отличие от России (например, на уровне отдельных епископов и рядовых священнослужителей Русской православной церкви), не фиксируется открытых проявлений альтернативных взглядов и, соответственно, не требуется соответствующая религиозно обусловленная реакция.

Епархиальные приходы ЕЛЦД соблюдают все необходимые правила и ограничения, ограничивающие проведение богослужбных и иных мероприятий.

Перечень конкретных мер по борьбе с последствиями пандемии, инициативно реализуемых в Народной Церкви, существенно различается по отдельным диоцезам и приходским объединениям. Все структуры ЕЛЦД публикуют на своих электронных ресурсах необходимую актуальную информацию о COVID-19, а также онлайн-ресурсы для трансляции богослужений.

Но далее степень проявления социальной активности проявляется по-разному. Тем не менее в ряде муниципалитетов ресурсы приходов задействованы для сбора и распределения продуктов питания нуждающимся. Активно внедряются



попытки сохранить накопленный опыт и традиции проведения встреч, ориентированных на укрепление внутрисемейных отношений, организации развивающих и образовательных мероприятий для детей с помощью их проведения в онлайн-режиме.

Оказание помощи людям старшей возрастной группы, для которых изоляция может обернуться существенными ухудшениями физического здоровья и психологического состояния, также стало одним из направлений социальной деятельности ЕЛЦД в период пандемии. Осуществлялись новые проекты, предполагающие интернет-обучение маломобильного по состоянию здоровья контингента и проведение виртуальных встреч-бесед для его представителей. Эти и иные мероприятия, получившие начало по причине введенных ограничений, в дальнейшем имеют перспективу для развития.

## Выводы

В целом деятельность структур ЕЛЦД во многом дублируют социальные функции государственных органов управления в период пандемии, поэтому ее роль можно охарактеризовать как значимую. Немаловажно, что многие мероприятия религиозной организации ориентированы на снятие психологического напряжения путем сохранения прежних и формирования новых коммуникаций, причем альтернативы некоторым из них во внецерковном пространстве не обнаруживается.

Российская Федерация и традиционные религии нашей страны могут и являются стабилизирующими инструментами общественного развития. Общественное мнение в России подтверждает выводы, сделанные в статье применительно к Дании. Управленческие возможности Церкви (Церквей) в условиях чрезвычайной ситуации являются уникальным стабилизирующим ресурсом.

Религиозные институты России должны исходить из того, что их роль в системе не государственного, но общественного управления не только сохраняется, но даже возрастает, о чем свидетельствует экстраполяция опыта Дании на Россию.

## Литература

1. Андреева Л. А., Смирнов М. Ю., Щербаков В. П. Процесс дехристианизации в Европейском союзе // Современная Европа. 2018. № 5 (84). С. 120–130. DOI: 10.15211/soveuro-re52018120130.
2. Балабейкина О. А., Янковская А. А. Социальная ответственность религиозных организаций (на примере государственной христианской Церкви Англии) // Мировая экономика и международные отношения 2021. № 3 (65). С. 130–138. DOI: 10.20542/0131-2227-2021-65-3-130-138.
3. Балабейкина О. А., Янковская А. А., Коробущенко В. Ю. Религиозная организация в устойчивом развитии регионов: кейс диоцеза Виборг Евангелическо-лютеранской церкви Дании // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. № 1 (75). С. 84–95. DOI: 10.37614/2220-802X.1.2022.75.007.
4. Белов В. Б. COVID-19 как зеркало цифровой трансформации Германии // Аналитическая записка. № 18. 2020 (№ 201) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an201.pdf?ysclid=lddx3iw11g862481810> (дата обращения: 26.01.2023). DOI: 10.15211/analytics182020.
5. Годованюк К. А. Соединенное Королевство между брекзитом и пандемией: международный аспект // Аналитическая записка. № 22. 2020 (№ 205) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an205.pdf?ysclid=iddwzhupwp325660361> (дата обращения: 26.01.2023). DOI: 10.15211/analytics222020
6. Осколков П. В. Популизм и корона: как пандемия влияет на правопопулистские партии Европы? // Аналитическая записка. № 15. 2020 (№ 198) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an198.pdf?ysclid=iddvzmnbs731368883> (дата обращения: 26.01.2023). DOI: 10.15211/analytics152020.

7. *Лункин Р. Н.* Механизмы религиозной реакции на пандемию коронавируса // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2020. № 2 (14). С. 104–109. DOI: 10.15211/vestnikieran22020104109.
8. *Лункин Р. Н.* Церкви в политике и политика в церквях. Как современное христианство меняет европейское общество: монография / Федеральное гос. бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук, Центр по изучению проблем религии и общества ИЕ РАН. М. : ИЕ РАН ; Нестор-История, 2020. 504 с.
9. *Стрелецкий В. Н., Горохов С. А.* Специфика и тенденции развития культурной географии в России в начале XXI века // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2022. Т. 86. № 3. С. 374–392. DOI: 10.31857/S2587556622030141.
10. *Потемкина О. Ю.* Европейский союз: ограничение передвижения граждан как средство борьбы с COVID-19 // Аналитическая записка ИЕ РАН. № 14. 2020 (№ 197) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/nauchnaya-zhizn/novosti/item/10042020-1?ysclid=iddxbf8e40159559778> (дата обращения: 26.01.2023). DOI: 10.15211/analytics142020.
11. *Шишелина Л. Н.* Последствия пандемии для центральноевропейской политики и экономики // Аналитическая записка. № 24. 2020 (№ 207) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an207.pdf?ysclid=iddxe8fow6116806277> (дата обращения: 26.01.2023). DOI: 10.15211/analytics242020.
12. *Язькова В. Е.* Коронакризис в Италии: «стресс-тест» на веру и доверие Церкви // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2021. № 2 (20). С. 126–131. DOI: 10.15211/vestnikieran22021125131.
13. *Язькова В. Е.* Пандемия и контуры постковидного мира: интерпретации итальянских католических исследователей // Современная Европа. 2022. № 4 (111). С. 160–171. DOI: 10.31857/S020170832204012X.
14. *Denmark returns to «life as we knew it» as Covid-19 restrictions end despite Omicron.* The local. 01.02.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thelocal.dk/20220201/denmark-returns-to-life-as-we-knew-it-as-covid-19-restrictions-end-despite-omicron/> (дата обращения: 19.09.2022).
15. *Epidemikommissionen.* Kirkeministeriet [Электронный ресурс]. URL: <https://www.km.dk> (accessed 01.09.2022).
16. *Folkekirken og coronavirus.* Lolland-Falsters Stift [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lfstift.dk/folkekirken-og-coronavirus> (дата обращения: 31.08.2022).
17. *Lolland-Falsters Stifts Sociale Arbejde.* Lolland-Falsters Stift [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lfstift.dk/om-llolland-falsters-stift/llolland-falsters-stifts-sociale-arbejde> (дата обращения: 18.09.2022).
18. *Hvad bruger kirkerne pengene på?* Folkekirken. 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/oekonomi/regnskab-lokale-kirker-2015> (дата обращения: 20.09.2022).
19. *Kirkelige vielser og velsignelser* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/folkekirken-i-tal/vielse> (дата обращения: 23.08.2022).
20. *Kirkestatistik.* Folkekirkens Uddannelses — og Videnscenter. 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fkuv.dk/videnscenteret/kirkestatistik/medlemstal> (дата обращения: 19.09.2022).
21. *Konfirmation.* Folkekirken [Электронный ресурс]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/folkekirken-i-tal/konfirmation> (accessed 19.09.2022).
22. *Kursus: Lav gudstjenester på nettet.* Lolland-Falsters Stift [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lfstift.dk/folkekirken-og-coronavirus/lav-gudstjenester-paa-nettet> (дата обращения: 31.08.2022).
23. *Maribo.* Maribo Domkirke [Электронный ресурс]. URL: <https://www.maribodomkirke.dk/> (дата обращения: 01.09.2022).
24. *Overblik: Her er de vigtigste tal fra kirkestatistikken.* Folkekirken. 11.02.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.folkekirken.dk/aktuelt/nyheder/overblik-her-er-de-vigtigste-tal-fra-kirkestatistikken> (дата обращения: 19.09.2022).
25. *På vej mod Jerusalem — vi vandrer sammen hver for sig.* Horsens-Hammer Kirker. [Электронный ресурс]. URL: <https://horsenshammer.dk/vandring> (дата обращения: 31.08.2022).
26. *Poser inspirerer til samvær og leg.* Aalborg Stift. 15.01.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://aalborgstift.dk/aktuelt/nyheder-og-nyhedsbrev/2021/poser-inspirerer-til-samvaer-og-leg> (дата обращения: 01.09.2022).
27. *Sådan kan man være kirke på afstand.* Lolland-Falsters Stift. 12.03.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lfstift.dk/nyheder-fra-stiftet/nyheder-2020/saadan-kan-man-vaere-kirke-paa-afstand> (дата обращения: 01.09.2022).

28. *Samlet* (2011–2020). Kirkeministeriet [Электронный ресурс]. URL: <https://www.km.dk/folkekirken/oekonomi/oekonomiske-oversigter-samlet> (дата обращения: 05.09.2022).
29. *Tatenashvili T.* Orthodox Church of Georgia and Corona virus pandemic. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*. N 1 (48). 2020. P. 231–245. DOI: 10.17498/kdeniz.827966.
30. *Tiltag mod Coronavirus*. Viborg Stift. 09.03.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://viborgstift.dk/aktuelt/nyt-fra-stiftet/tiltag-mod-coronavirus> (дата обращения: 19.09.2022).
31. *Village A., Francis L.* (2021). Wellbeing and perceptions of receiving support among Church of England clergy during the 2020 COVID-19 pandemic // *Mental Health Religion & Culture*. 2021. N 24 (2). P. 1–15. DOI: 10.1080/13674676.2021.1906214.

#### Об авторах:

**Балабейкина Ольга Александровна**, доцент кафедры региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат географических наук; [olga8011@yandex.ru](mailto:olga8011@yandex.ru); ORCID: 0000-0001-9520-8880

**Гаврилова Каринэ Самвеловна**, старший преподаватель кафедры региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [kmardoyan@gmail.com](mailto:kmardoyan@gmail.com); ORCID: 0000-0001-8800-672X

**Межевич Николай Маратович**, главный научный сотрудник Института Европы Российской академии наук (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; [mez13@mail.ru](mailto:mez13@mail.ru); ORCID: 0000-0002-4312-4228

**Янковская Анна Андреевна**, доцент кафедры региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; [aia777@yandex.ru](mailto:aia777@yandex.ru); ORCID: 0000-0002-2185-6196

#### References

1. Andreeva L.A., Smirnov M.Yu., Shcherbakov V.P. The process of de-Christianization in the European Union // *Contemporary Europe [Sovremennaya Evropa]*. 2018. N 5 (84). P. 120–130 (in Rus). DOI: 10.15211/soveurope52018120130.
2. Balabeikina O.A., Yankovskaya A.A. Social responsibility of religious organizations (on the example of the State Christian Church of England) // *World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]*. 2021. N 65 (3). P. 130–138 (in Rus). DOI: 10.20542/0131-2227-2021-65-3-130-138.
3. Balabeikina O.A., Yankovskaya A.A., Korobushchenko V.Yu. Religious organization in the sustainable development of regions: the case of the Diocese of Viborg of the Evangelical Lutheran Church of Denmark // *The North and the market: the formation of an economic order [Sever i ryok: formirovanie ekonomicheskogo poriyadka]*. 2022. N 1. P. 84–95 (in Rus). DOI: 10.37614/2220-802X.1.2022.75.007.
4. Belov V.B. COVID-19 as a mirror of Germany's digital transformation // *Analytical Note*. N 18. 2020. (N 201) [Electronic source]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an201.pdf?ysclid=lddx3iw11g862481810> (accessed: 26.01.2023) (in Rus). DOI: 10.15211/analytics182020.
5. Godovanyuk K.A. United Kingdom between tarpaulin and pandemic: international aspect // *Analytical Note*. N 22. 2020 (N 205). [Electronic source]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an205.pdf?ysclid=iddwzhupwp325660361> (accessed: 26.01.2023) (in Rus). DOI: 10.15211/analytics222020.
6. Oskolkov P.V. Populism and the crown: how does the pandemic affect the right-wing populist parties in Europe? // *Analytical Note*. N 15. 2020 (N 198) [Electronic source] URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an198.pdf?ysclid=iddvzmnbs731368883> (accessed: 26.01.2023) (in Rus). DOI: 10.15211/analytics152020.
7. Lunkin R.N. Mechanisms of religious reaction to the Coronavirus pandemic // *Scientific and Analytical Herald of the Institute of Europe RAS [Nauchno-analiticheskij vestnik IE RAN]*. 2020. N 2. P. 104–109 (in Rus). DOI: 10.15211/vestnikieran22020104109.
8. Lunkin R.N. Churches in politics and politics in churches. How modern Christianity is changing European society: monograph. Federal State Budgetary Institution of Science Institute of Europe

- of the Russian Academy of Sciences, Center for the Study of Problems of Religion and Society, IE RAS. M. : IE RAS: Publishing house «Nestor-History», 2020. 504 p. (in Rus).
9. Streletskiy V.N., Gorokhov S.A. Specifics and trends in the development of cultural geography in Russia at the beginning of the XXI century // Proceedings of the Russian Academy of Sciences. The series is geographical [Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Seriya geograficheskaya]. 2022. Vol. 86. N 3. P. 374–392 (in Rus). DOI: 10.31857/S2587556622030141.
  10. Potemkina O.Y. European Union: restriction of citizens' movement as a means of combating COVID-19 // Analytical Note of IE RAS. N 14. 2020 (N 197) [Electronic source]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/nauchnaya-zhizn/novosti/item/10042020-1?ysclid=iddxbf8e40159559778> (accessed: 26.01.2023) (in Rus). DOI: 10.15211/analytics142020.
  11. Shishelina L.N. Consequences of the pandemic for Central European politics and economy // Analytical Note N 24. 2020 (N 207) [Electronic source]. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an207.pdf?ysclid=iddxe8f0w6116806277> (accessed: 26.01.2023) (in Rus). DOI: 10.15211/analytics242020.
  12. Yazkova V.E. Corona crisis in Italy: "stress test" of the Church of faith and trust // Nauchno-analiticheskij vestnik IE RAN. 2021. N 2. P. 126–131 (in Rus). DOI: 10.15211/vestnikieran22021125131.
  13. Yazkova V.E. Pandemic and the contours of the post-ovoid world: Interpretations by Italian Catholic researchers. Contemporary Europe. 2022. N 4 (111). P. 160–171 (in Rus). DOI: 10.31857/S020170832204012X.
  14. Denmark returns to «life as we knew it» as Covid-19 restrictions end despite Omicron. The local. 01.02.2022 [Electronic source]. URL: <https://www.thelocal.dk/20220201/denmark-returns-to-life-as-we-knew-it-as-covid-19-restrictions-end-despite-omicron/> (accessed: 19.09.2022).
  15. Epidemikommissionen. Kirkeministeriet [Electronic source]. URL: <https://www.km.dk> (accessed 01.09.2022).
  16. Folkekirken og coronavirus. Lolland-Falsters Stift [Electronic source]. URL: <https://www.lfstift.dk/folkekirken-og-coronavirus> (accessed: 31.08.2022).
  17. Lolland-Falsters Stifts Sociale Arbejde. Lolland-Falsters Stift [Electronic source]. URL: <https://www.lfstift.dk/om-lolland-falsters-stift/lolland-falsters-stifts-sociale-arbejde> (accessed: 18.09.2022).
  18. Hvad bruger kirkerne pengene på? Folkekirken. 2015 [Electronic source]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/oekonomi/regnskab-lokale-kirker-2015> (accessed: 20.09.2022).
  19. Kirkelige vielser og velsignelser [Electronic source]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/folkekirken-i-tal/vielse> (accessed: 23.08.2022).
  20. Kirkestatistik. Folkekirkens Uddannelses — og Videnscenter. 2022 [Electronic source]. URL: <https://www.fkuv.dk/videnscenteret/kirkestatistik/medlemstal> (accessed 19.09.2022).
  21. Konfirmation. Folkekirken [Electronic source]. URL: <https://www.folkekirken.dk/om-folkekirken/folkekirken-i-tal/konfirmation> (accessed: 19.09.2022).
  22. Kursus: Lav gudstjenester på nettet. Lolland-Falsters Stift [Electronic source]. URL: <https://www.lfstift.dk/folkekirken-og-coronavirus/lav-gudstjenester-paa-nettet> (accessed: 31.08.2022).
  23. Maribo. Maribo Domkirke [Electronic source]. URL: <https://www.maribodomkirke.dk/> (accessed: 01.09.2022).
  24. Overblik: Her er de vigtigste tal fra kirkestatistikken. Folkekirken. 11.02.2021 [Electronic source]. URL: <https://www.folkekirken.dk/aktuelt/nyheder/overblik-her-er-de-vigtigste-tal-fra-kirkestatistikken> (accessed: 19.09.2022).
  25. På vej mod Jerusalem — vi vandrer sammen hver for sig. Horsens-Hammer Kirker [Electronic source]. URL: <https://horsenshammer.dk/vandring> (accessed: 31.08.2022).
  26. Poser inspirerer til samvær og leg. Aalborg Stift. 15.01.2021 [Electronic source]. URL: <https://aalborgstift.dk/aktuelt/nyheder-og-nyhedsbrev/2021/poser-inspirerer-til-samvaer-og-leg> (accessed: 01.09.2022).
  27. Sådan kan man være kirke på afstand. Lolland-Falsters Stift. 12.03.2020 [Electronic source]. URL: <https://www.lfstift.dk/nyheder-fra-stiftet/nyheder-2020/saadan-kan-man-vaere-kirke-paa-afstand> (accessed: 01.09.2022).
  28. Samlet (2011–2020). Kirkeministeriet [Electronic source]. URL: <https://www.km.dk/folkekirken/oekonomi/oekonomiske-oversigter-samlet> (accessed: 05.09.2022).
  29. Tatenashvili T. Orthodox Church of Georgia and Corona virus pandemic. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi. N 1 (48). 2020. P. 231–245. DOI: 10.17498/kdeniz.827966
  30. Tiltag mod Coronavirus. Viborg Stift. 09.03.2020 [Electronic source]. URL: <https://viborgstift.dk/aktuelt/nyt-fra-stiftet/tiltag-mod-coronavirus> (accessed: 19.09.2022).

31. Village A., Francis L. Wellbeing and perceptions of receiving support among Church of England clergy during the 2020 COVID-19 pandemic // *Mental Health Religion & Culture*. 2021. N 24 (2). P. 1–15. DOI: 10.1080/13674676.2021.1906214.

***About the authors:***

**Olga A. Balabeikina**, Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation), Associate Professor of the Department of Regional Economics and Nature Management, PhD in Geography; olga8011@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-9520-8880

**Karine S. Gavrilova**, Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation), Senior Lecturer, Department of Regional Economics and Environmental Management; kmardoyan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8800-672X

**Nikolay M. Mezhevich**, Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences (IE RAS) (Moscow, Russian Federation), Chief Researcher, Professor, Doctor of Economics; mez13@mail.ru, ORCID: 0000-0002-4312-4228

**Anna A. Yankovskaya**, Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation), Associate Professor of the Department of Regional Economics and Nature Management, PhD in Economics; aia777@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-2185-6196

## Деятельность военно-политических органов силовых структур: историческая ретроспектива и современные приоритеты

Марченко Г. В. \*, Чимаров С. Ю., Бялт В. С.

Санкт-Петербургский университет МВД России, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*gen.marchenco@yandex.ru

### РЕФЕРАТ

В статье рассмотрен историко-правовой аспект зарождения и развития военно-политических органов силовых структур, прослеживаются изменения в содержании их деятельности в период Февральской и Октябрьской революций, в ходе Гражданской (1917–1922) и Великой Отечественной войн (1941–1945), на протяжении послевоенного и постсоветского этапов отечественной истории.

Проведенный анализ действующих нормативных документов Министерства обороны Российской Федерации, Министерства внутренних дел России, Росгвардии позволил авторам сделать вывод об усилении военно-политического (политического) и морально-психологического факторов в организации воспитания личного состава в условиях новых геополитических реалий. В статье выделяются такие приоритетные сферы деятельности должностных лиц, как формирование государственно-патриотического мировоззрения в рамках современных информационных нарративов и защита военнослужащих и сотрудников от негативного информационного воздействия внутренних и внешних деструктивных сил.

Научную новизну статьи обеспечивают предлагаемые авторами рекомендации для деятельности органов государственной власти по информационному и военно-политическому обеспечению специальной военной операции на территории Донбасса и приоритетные направления профессиональной и морально-психологической подготовки личного состава силовых структур с учетом военно-исторического наследия прошлого.

**Ключевые слова:** государственно-патриотическое мировоззрение, военно-политический фактор, морально-психологическая устойчивость, геополитические реалии, военные угрозы, информационные войны, гибридные войны, национальная безопасность, информационное противодействие, воспитание, обучение, идеология, пропаганда, контрпропаганда, комиссар, политрук

**Для цитирования:** Марченко Г. В., Чимаров С. Ю., Бялт В. С. Деятельность военно-политических органов силовых структур: историческая ретроспектива и современные приоритеты // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 86–100.

## Activities of Force Structure Military-Political Bodies: Historical Retrospective and Modern Priorities

Gennady V. Marchenko\*, Sergey Yu. Chimarov, Victor S. Bjalt

St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, St. Petersburg, Russian Federation; \*gen.marchenco@yandex.ru

### ABSTRACT

The article examines the historical and legal aspect of the origin and development of military-political bodies, traces changes in the content of their functioning during the February and October revolutions, during the Civil (1917–1922) and Great Patriotic Wars (1941–1945), during the post-war and post-Soviet stages of national history.

The conducted analysis of the current regulatory documents of the Ministry of Defense of the Russian Federation, the Ministry of Internal Affairs of Russia, the Russian Guard, allowed the authors to conclude that the military-political (political) and moral-psychological factors

are strengthening in the organization of personnel education in the new geopolitical conditions. The article highlights such priority spheres of activity of officials as the formation of a state-patriotic worldview within the framework of modern informational narratives and the protection of military personnel and employees from the negative informational impact of internal and external destructive forces.

The scientific novelty of the article is provided by the recommendations proposed by the authors for the activities of state authorities on information and military-political support for a special military operation in the territory of Donbass and priority areas for professional and moral and psychological training of personnel of law enforcement agencies, taking into account the military-historical heritage of the Past.

*Keywords:* state-patriotic worldview; military-political factor; moral and psychological stability; geopolitical realities; military threats; information warfare; hybrid wars; national security; information counteraction; education; training; ideology; propaganda; counter-propaganda, commissar, political instructor

**For citing:** Marchenko G.V., Chimarov S.Yu., Bjalt V.S. Activities of Force Structure Military-Political Bodies: Historical Retrospective and Modern Priorities // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 86–100.

---

Последние десятилетия новейшего этапа мировой истории характеризуются значительными геополитическими изменениями, приведшими к реформатированию отношений между ведущими государствами, появлению новых военно-политических угроз и военных опасностей для России. Своеобразным катализатором, вызвавшим активизацию деятельности антироссийских сил, стала речь Президента Российской Федерации В. В. Путина на Мюнхенской конференции по безопасности (2007), в которой впервые после распада СССР был поднят вопрос о неприемлемости однополярного мира, находящегося под диктатом США. Руководитель государства выразил устойчивое стремление России проводить независимую внешнюю политику<sup>1</sup>. Это программное выступление стало ответом на агрессивный курс государств блока НАТО, и прежде всего США, значительно усиливших военно-политические позиции на Балканах, Ближнем Востоке, в Африке, а также в ряде стран, в прошлом входивших в СССР.

Следствием «пятидневной войны» между Грузией и Россией в Южной Осетии (2008), политического переворота в Украине (2014), инициированных западными спецслужбами, и вооруженного конфликта в Карабахе между Арменией и Азербайджаном (2021), стало образование новых очагов военно-политической напряженности у границ Российской Федерации. В феврале 2022 г. один из этих очагов «разгорелся» в формат проведения специальной военной операции (далее — СВО) по защите русскоязычного населения Донбасса от геноцида со стороны киевского режима.

Новые внешние и внутренние угрозы обусловили принятие высшими органами государственной власти программных документов по вопросам национальной безопасности: Военной доктрины (2014), Доктрины информационной безопасности (2016), Стратегии национальной безопасности (2021), в которых были зафиксированы современные внешнеполитические приоритеты и внутренние военные опасности, обозначены подходы в реализации основных мероприятий в различных сферах военного строительства и информационной политики.

В Военной доктрине определяются следующие основные внутренние военные опасности для нашего государства:

---

<sup>1</sup> Выступления и дискуссии на Мюнхенской конференции по вопросам политики безопасности [Электронный ресурс]. URL: <https://kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> (дата обращения: 27.09. 2022).

- деятельность, направленная на дестабилизацию внутривнутриполитической и социальной ситуации в стране;
- информационное воздействие на население, в первую очередь, на молодых граждан страны, имеющая целью подрыв исторических, духовных и патриотических традиций в области защиты Отечества;
- провоцирование межнациональной и социальной напряженности, экстремизма, разжигание этнической и религиозной вражды. Одной из основных военных угроз признано резкое обострение военно-политической обстановки (межгосударственных отношений) и создание условий для применения военной силы<sup>1</sup>.

В Доктрине информационной безопасности обращается внимание, что информационное пространство стало активно использоваться для решения военно-политических задач, влияющих на национальную безопасность государства. В документе указывается на опасность наращивания внешнего негативного информационного воздействия на население нашей страны, прежде всего, на молодежь, с целью размывания культурных и духовных ценностей, подрыва нравственных устоев, исторических основ и патриотических традиций<sup>2</sup>.

Стратегия национальной безопасности Российской Федерации определяет содержание государственной информационной политики, направленной на:

- защиту исторической правды и сохранение исторической памяти;
- организацию духовно-нравственного и патриотического воспитания граждан на исторических и современных примерах;
- усиление в массовом сознании роли традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей;
- неприятие гражданами навязываемых извне деструктивных идей, стереотипов и моделей поведения<sup>3</sup>.

Все эти программные положения получили отражение и в вопросах подготовки кадров, обучения и воспитания военнослужащих и сотрудников силовых ведомств. Соответственно, целью настоящей статьи является рассмотрение исторической преемственности в деятельности военно-политических органов на протяжении различных периодов отечественной истории, обобщение опыта их работы и его учет в современных условиях.

Напомним, что в 2018 г. в Министерстве обороны Российской Федерации (далее — МО РФ) было образовано Главное военно-политическое управление Вооруженных Сил. В 2021 г. аналогичная структура возникла в Войсках национальной гвардии Российской Федерации (далее — ВНГ РФ). В этих ведомствах, на основе имевшихся ранее структур по работе с личным составом, фактически появились новые военно-политические органы на всех уровнях управления, вплоть до воинских частей<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25.12.2014 № 2976 «Военная доктрина Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL.: <http://www.kremlin.ru/supplement/461> (дата обращения: 05.10.2022).

<sup>2</sup> Доктрина информационной безопасности Российской Федерации (утв. Указом Президента Российской Федерации от 5.12.2016 № 646) [Электронный ресурс]. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201612060002> (дата обращения: 15.10.2022).

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001> (дата обращения: 10.10.2022).

<sup>4</sup> В Министерстве обороны создано Главное военно-политическое управление [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2018/07/30/776924-glavnoe-upravlenie>; Указ Президента Российской Федерации от 30.07.2018 № 454 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2004 № 1082 «Вопросы Министерства обороны Российской Федерации» и в Положение, утвержденное этим указом»; Указ Президента Российской Федерации от 30.07.2018 № 456 «О заместителе министра обороны — начальни-



Организация воспитания личного состава в округах (флотах), войсковых объединениях (армиях), соединениях (дивизиях и корпусах), воинских частях (полках, кораблях, отдельных батальонах и дивизионах), подразделениях (батальонах и ротам) была возложена на заместителей по военно-политической работе, а не по работе с личным составом, как это было ранее. Так, Указом Президента Российской Федерации № 440 от 01.07.2020 были внесены изменения в ряд положений Устава внутренней службы Вооруженных Сил. В документе уточнялись обязанности этой категории должностных лиц, которые теперь стали отвечать за «морально-политическое и психологическое состояние личного состава» и организовывать проведение мероприятий по «формированию высоких морально-политических качеств». Одной из приоритетных задач для современных военно-политических работников стало «разъяснение личному составу решений Президента Российской Федерации, Верховного Главнокомандующего Вооруженными Силами Российской Федерации по вопросам государственной политики в области обороны»<sup>1</sup>.

В МВД России, в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 6 июня 2022 г. № 353, также произошло реформирование органов по работе с личным составом. Была введена должность заместителя Министра внутренних дел, курирующего это направление деятельности, а в территориальных органах внутренних дел должности помощников руководителей (начальников) по работе с личным составом приобрели статус заместителей<sup>2</sup>. В подготовке и воспитании кадров в системе МВД России в настоящее время приоритетным является реализация современных технологий воспитания личности правоохранителя, обладающего патриотическим мировоззрением и высоким уровнем профессиональной подготовленности. Определены также следующие направления воспитательной работы: патриотическое, профессиональное, правовое, нравственно-этическое и эстетическое<sup>3</sup>. На первый план вышло формирование у личного состава морально-психологической устойчивости, умений и навыков действовать самостоятельно и инициативно в рамках реализации принципов деятельности полиции<sup>4</sup>.

В ВНГ РФ к основным направлениям военно-политической работы (для сотрудников полиции территориальных органов, не имеющих воинских званий — политической работы) относятся: агитационно-пропагандистская работа; психологическая работа; укрепление и поддержание воинской и служебной дисциплины и правопорядка; военно-патриотическая (патриотическая) работа и взаимодействие с общественными объединениями; военно-социальная (социальная) работа; культурно-

---

ке Главного военно-политического управления Вооруженных Сил Российской Федерации»; В Росгвардии создали военно-политическое управление [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20210324/rosgvardiya-1602616918.html> (дата обращения: 12.10.2022/); Указ Президента РФ от 21 сентября 2020 г. № 570 «О внесении изменений в Положение о Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 30 сентября 2016 г. № 510» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/74658970/> (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 1.07.2020 № 440 «О внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007010010?index=5&rangeSize=1> (дата обращения: 01.10.2022).

<sup>2</sup> О мерах по укреплению системы работы с личным составом в МВД России [Электронный ресурс]. URL: <https://мвд.рф/news/item/30616682> (дата обращения: 31.09.2022).

<sup>3</sup> Приказ МВД России от 10.12.2020 г. № 900 «Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел России» [Электронный ресурс]. URL: <https://сзао.мск.мвд.рф> (дата обращения: 27.09.2022).

<sup>4</sup> Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции» [Электронный ресурс] // Российская газета. № 28, 10.02.2021. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102145133> (дата обращения: 30.09.2022).

досуговая работа. Приоритетами в проведении военно-политической работы в ВНГ РФ предложено считать: формирование высокого уровня морально-политического и психологического состояния; воспитание морально-политических и психологических качеств; обеспечение глубокого понимания и поддержки государственной политики в установленных сферах деятельности Росгвардии; укрепления единоначалия; воспитание в духе патриотизма, верности воинскому (служебному) долгу и присяге<sup>1</sup>. В арсенале агитационно-пропагандистской работы появились такие формы, как военно-политическая (политическая) подготовка и военно-политическое (политическое) информирование военнослужащих и сотрудников (ранее эти формы соответственно назывались морально-психологическая подготовка и информирование).

Особо отметим, что во всех вышеуказанных ведомствах отдельным направлением работы военно-политических, воспитательных и кадровых структур стала организация защиты личного состава от негативного информационно-психологического воздействия внутренних и внешних деструктивных сил. Как известно, стремление подорвать моральный дух противника — это одна из основных военно-политических задач враждебных сил, как правило, в преддверии военных действий. Об этой тактике еще в VI в. до н. э. писал китайский мыслитель Сунь Цзы в трактате «Искусство войны», ей посвящены и знаменитые тридцать шесть стратегем древнекитайского военного искусства<sup>2</sup>.

Все эти изменения обусловили интерес к данной проблематике со стороны современных исследователей, рассматривающих различные вопросы организации военно-политической работы и морально-психологического обеспечения. Так, в работах И. А. Кушнаренко и Е. П. Панкратова [4], И. В. Манеева и А. А. Щербы [5], Л. Т. Бородавко и В. А. Смородиной [1], А. Г. Караяни и Ю. М. Караяни [2], Г. В. Марченко [6] и А. Н. Шагимуратова [9] были проанализированы различные аспекты этой деятельности: от патриотического и профессионального воспитания до проведения мероприятий в сфере информации, пропаганды и контрпропаганды. Между тем, новые военно-политические реалии обстановки, в том числе с учетом проведения СВО, требуют переосмысления многих теоретических подходов, в том числе и с учетом внедрения военно-исторического опыта подготовки и воспитания личного состава силовых структур. Отметим статьи В. Г. Кикнадзе [3], С. А. Модестова [7], А. Б. Шатилова [8], в которых раскрывается содержание идеологической работы с населением и военнослужащими во враждебных для России государствах, рассматриваются практические аспекты формирования морально-психологической готовности военнослужащих и сотрудников российских силовых ведомств к ведению военных действий в современных условиях. Эффективность современной военно-политической работы определяется, на наш взгляд, умением творчески использовать опыт этой деятельности и знать ее историко-правовой аспект, учитывать современные реалии обстановки, диктующей новые подходы, прежде всего в информационно-пропагандистской сфере.

В рамках исторической ретроспективы рассмотрим вопросы появления, становления и развития политических и воспитательных органов в силовых ведомствах.

<sup>1</sup> Приказ Росгвардии от 21.04.2021 г. № 132 «Об утверждении Наставления по организации в войсках национальной гвардии Российской Федерации военно-политической (политической) работы» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/SignatoryAuthority/foiv055> (дата обращения: 25.09.2022).

<sup>2</sup> Сунь Цзы. Искусство войны (в переводе академика Н. И. Конрада) [Электронный ресурс]. 2006. URL: <https://massolit.site/book/iskusstvo-vojni-v-perevode-akademika-n-i-konrada> (дата обращения: 27.09.2022); Военные хитрости: 36 китайских стратегем [Электронный ресурс]. URL: [http://china-inc.ru/news/voennye\\_khitrosti\\_36\\_kitajskikh\\_stratagem/2015-01-30-238](http://china-inc.ru/news/voennye_khitrosti_36_kitajskikh_stratagem/2015-01-30-238) (дата обращения: 30.09.2022).

Так, в дореволюционный период в русской армии и правоохранительных органах не было специальных воспитательных структур. За воспитание нижних чинов отвечали командиры (начальники) всех уровней, духовную и нравственную поддержку воинам оказывали православные священники, проходившие по штатам военного ведомства (полковые священники приравнивались к офицерскому чину «капитана» и получали соответствующее денежное довольствие). В основе идейного концепта воспитания был идеологический девиз «За Веру, Царя и Отечество». Офицерский состав и нижние чины армии, флота и правоохранительных структур были вне политики, более того, даже после провозглашения царского Манифеста от 17 октября 1905 г. не имели избирательных политических прав. К противодействию активной политической агитации против внутренней и внешней политики самодержавия органы военного управления и полицейские структуры государства в преддверии Февральской революции 1917 г. оказались не готовы. После падения самодержавия полиция и корпус жандармов были упразднены, а в армии начались процессы «демократизации», вскоре приведшие к ее развалу.

Отметим, что вопреки сложившемуся стереотипу о создании института комиссаров в Красной армии в период Гражданской войны, первые комиссары в войсках появились решением Исполнительного комитета Петроградского совета рабочих и солдатских депутатов для «политического наблюдения за личным составом» еще в марте 1917 г. В августе 1917 г. в военном министерстве Временного правительства было создано Политическое управление, главной задачей которого было пресечение недовольства солдатских масс продолжением Второй мировой войны<sup>1</sup>. Но реальными полномочиями и организационно-распорядительными функциями эти структуры практически не обладали.

Ситуация изменилась кардинально после победы Октябрьской революции. После заключения Брестского мира и выхода молодого советского государства из Первой мировой войны, центральные органы власти в условиях нарастания в обществе внутривластных противоречий и поляризации основных политических сил, приведших к Гражданской войне, начали формирование Красной армии. В новой армии институт военных комиссаров в полках и дивизиях (политруков в ротах, батареях и эскадронах) занял достойное место. Идеиные концепты воспитания в этот период базировались на коммунистической идеологии, защите интересов первого в мире коммунистического государства, «разрушении мира насилия» и стремлении к мировой революции.

Статус комиссаров был очень высок. Так, например, в период Гражданской войны, полками и дивизиями Рабоче-крестьянской Красной армии (далее — РККА) руководили одновременно командир и комиссар, причем последний мог отменить приказ командира. Эти полномочия были следствием того, что более половины командного звена (полк–бригада–дивизия–армия) были офицерами русской императорской армии, так называемыми «военспецами», способными, по мнению партийных органов, предать «идеалы революции», перейти на сторону «белых» или сознательно обречь свои подразделения на военные поражения.

За организацию военно-политической работы в войсках Красной армии с 1919 г. отвечало Политуправление Революционного Военного Совета (РВС), с 1922 г. — Политуправление РККА (ПУРККА). После завершения Гражданской войны и проведения военной реформы в 1925 г. последовало массовое сокращение Красной армии, в ходе которого институт комиссаров был фактически упразднен. Там, где командир воинской части был коммунистом, была введена должность помощника

<sup>1</sup> История военно-политических органов в Российской армии [Электронный ресурс]. URL: [https://news.rambler.ru/troops/40449423/?utm\\_content=news\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/troops/40449423/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 15.09.2022).

командира по политической части. В случае если командир не был членом ВКП (б), должность комиссара сохранялась<sup>1</sup>.

После восстановления системы воинских званий в 1935 г. для политработников были введены специальные звания и знаки отличия. Два или три «квадрата» (просторечное «кубари») в петлице означали звания младший политрук и политрук (приравнивались к лейтенанту и старшему лейтенанту). Наличие в петлицах одного, двух, трех, четырех прямоугольников («шпал») указывало, что представители политсостава в званиях старший политрук, батальонный комиссар, старший батальонный комиссар (введено в 1939 г.), полковой комиссар соответствовали строевым командирам в воинских званиях капитана, майора, подполковника (введено в 1939 г.), полковника.

О принадлежности к высшему политсоставу указывали ромбы в петлицах — один, два, три, четыре, четыре с вышитой звездой (соответственно — бригадный комиссар, дивизионный комиссар, корпусной комиссар, армейский комиссар 2 ранга, армейский комиссар 1 ранга). Такие же ромбы были и у представителей высшего командного состава, но с 1940 г. в связи с введением генеральских (адмиральских) званий в их петлицах появились золотистые металлические звезды. У комиссаров (политруков), кроме армейских комиссаров 1 и 2 рангов, в военной форме одежды было одно принципиальное отличие от строевых командиров: на рукавах гимнастерки или шинели у представителей политического состава размещалась 55-мм суконная красная звезда, на которой были вышиты золотой ниткой перекрещенные серп и молот — главная государственная эмблема Советского Союза. Интересно, что в 1938 г. в РККА было введено звание «заместителя (помощника) политрука». Он являлся штатным воспитателем во взводе, в петлицах у него было четыре треугольника, как у старшины роты, а на рукаве также располагалась красная звезда.

Проведение репрессий в отношении высшего командного состава РККА вызвало необходимость усиления партийно-политического контроля деятельности должностных лиц различного уровня. В этот период был отстранен от должности первый заместитель народного комиссара обороны СССР — начальник Главного политического управления РККА армейский комиссар 1 ранга Я. Б. Гамарник, после чего застрелился в ожидании ареста за участие в «заговоре Тухачевского». Потребовалось полное переформатирование деятельности политического состава. Постановлением Центрального исполнительного комитета и Совета народных комиссаров СССР от 10 мая 1937 г. устанавливался институт военных комиссаров во всех воинских частях (от полка и выше), штабах и управлениях РККА. В ротах (батареях, эскадронах) за это направление деятельности стали отвечать политические руководители (политруки).

Вскоре в Уставе внутренней службы Красной Армии, введенного в действие приказом наркома обороны № 260 от 21 декабря 1937 г., появилось положение, что комиссар наравне с командиром является прямым начальником всего личного состава, и несет с ним равную ответственность за положение дел, в том числе за мобилизационную и боевую готовность. Фактически институт комиссаров (политруков) приобрел те же контрольные функции, которыми обладал в период Гражданской войны. 30 декабря 1937 г. на должность заместителя народного комиссара обороны СССР — начальника Главного политического управления РККА был назначен Л. З. Мехлис, в феврале 1938 г. ставший армейским комиссаром 1 ранга. Новый руководитель до назначения на эту должность семь лет занимал пост главного редактора центрального партийного органа — газеты «Правда» и пользовался на тот момент большим доверием И. В. Сталина. В 1940 г. после советско-финской

<sup>1</sup> Политотдел [Электронный ресурс]. URL: <http://политотдел.пф/boris-utkin-politработniki-vesgda-nahodilis-tam-gde-trudnee> (дата обращения: 12.09.2022).

войны, по предложению нового народного комиссара обороны Маршала Советского Союза С. К. Тимошенко, институт комиссаров (политруков) в целях повышения степени ответственности и укрепления авторитета командиров был вновь упразднен, а должностные лица стали заместителями командиров (начальников) по политической части.

С началом Великой Отечественной войны этой военно-политической структуре был вновь возвращен прежний статус, комиссары (политруки) стали выполнять контрольные функции, отвечать за состояние морального духа бойцов и командиров и поддержание воинской дисциплины. В первые месяцы войны была также организована специальная партийная мобилизация РККА в качестве политических бойцов около 100 тысяч человек из числа коммунистов и комсомольцев, ставших надежной опорой комиссаров (политруков) в войсках.

О высокой личной примерности представителей политического состава говорит тот факт, что из 11 739 человек, получивших звание Героев Советского Союза в годы Великой Отечественной войны, около 350 были политработниками различного уровня<sup>1</sup>. Среди них такие патриоты своего Отечества, как полковой комиссар Ефим Фомин, один из руководителей обороны Брестской крепости; политрук роты Василий Клочков, командовавший группой истребителей танков (28 панфиловцев) в боях под Москвой в ноябре 1941 г.; старший политрук Муса Джалиль — корреспондент армейской газеты «Отвага» 2-й ударной армии Волховского фронта, захваченный в плен и казненный в концлагере, в котором написал знаменитый цикл стихов «Моабитская тетрадь». Первым в истории Великой Отечественной войны закрыл своим телом вражеский пулемет в боях под Новгородом 24 августа 1941 г. младший политрук танковой роты Александр Панкратов<sup>2</sup>. Роль комиссаров (политруков) в системе военно-политического управления РККА хорошо понимали и в руководстве германского вермахта. Так, согласно имеющимся указаниям Верховного командования, направленным в немецкие войска за несколько недель до начала войны с СССР, политработник Красной армии, попавший в плен, должен быть расстрелян на месте<sup>3</sup>.

Отметим, что с началом Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. наметились новые подходы к организации воспитательной работы, прежде всего за счет определенной трансформации содержания пропаганды — коммунистическая идеология была усилена обращением к державным традициям дореволюционного прошлого. Отсюда и учреждение новых государственных наград в честь выдающихся российских военачальников (в июле 1942 г. — орденов Александра Невского, Суворова и Кутузова, в марте 1944 г. — Ушакова и Нахимова). Переломным стал 1943 г. Так, в январе 1943 г. на плечах всех военнослужащих и сотрудников силовых структур появились знаки различия — погоны, отмененные в декабре 1917 г. Был введен термин «офицер» — как продолжение героических традиций защиты Отечества и преемственности поколений. В мае 1943 г. в интересах консолидации антигитлеровской коалиции и в целях скорейшего открытия второго фронта в Европе против Германии был распущен Коммунистический Интернационал (Коминтерн). Изменилась и политика в отношении духовенства. С разрешения руководства страны и после личной встречи И. В. Сталина с церковными иерархами, Архиерейский собор Русской православной церкви в сентябре 1943 г. избрал Патриарха Москов-

<sup>1</sup> Наш боевой товарищ замполит // Вестник Героев. № 3 (81), апрель 2019 [Электронный ресурс]. URL: [https://nasledie.vvia.ru/fileadmin/newspaper/2019/03-19\\_vestnik\\_81-2019.pdf](https://nasledie.vvia.ru/fileadmin/newspaper/2019/03-19_vestnik_81-2019.pdf) (дата обращения: 25.09.2022).

<sup>2</sup> Подвиг политрука Панкратова [Электронный ресурс]. URL: <http://redstar.ru/podvig-politruka-pankratova/> (дата обращения: 22.09.2022).

<sup>3</sup> Нюрнберг. Без срока давности. Приказ о комиссарах [Электронный ресурс]. URL: <https://nurnberg1945.ru/posts/prikaz-o-komissarakh> (дата обращения: 12.09.2022).

ского и всея Руси и Священный синод. В октябре 1943 г. было принято решение о награждении офицерского, рядового состава РККА и партизан орденом Богдана Хмельницкого — единственной награды, на которой надпись была выполнена не на русском, а на украинском языке. В декабре 1943 г. в стране появились новый текст и мелодия Государственного гимна, в котором воспевалась «Великая Русь» и не было ни слова о коммунистической партии.

В октябре 1942 г. в интересах укрепления единоначалия в армии институт комиссаров был вновь упразднен. Основная масса этой категории личного состава были переаттестованы и стали заместителями командиров по политической части с присвоением общевоинских званий. В своей деятельности в последующий период войны политработники опирались, прежде всего, на партийные и комсомольские организации — ВКП (большевиков) и ВЛКСМ, имевшиеся в каждом подразделении, отвечали за организацию воспитательной работы, прежде всего пропаганды.

Многие должностные лица военно-политических структур пришли в армию в период войны с партийных должностей. Так, например, будущий Генеральный секретарь ЦК КПСС, Председатель Президиума Верховного Совета СССР Л. И. Брежнев, в 30-е гг. прошлого века проходил военную службу в должности политрука танковой роты. Перед войной занимал партийный пост секретаря Днепропетровского обкома Коммунистической партии (большевиков) Украины, имел воинское звание полковой комиссар запаса. С началом войны был вновь призван в РККА, служил на различных должностях: начальником политотдела 18-й армии, впоследствии начальником Политуправления 4-го Украинского фронта. В 1953–1954 гг. занимал должность заместителя начальника Главного политического управления Советской армии и Военно-морского флота<sup>1</sup>.

После войны созданное Главное политическое управление Советской армии и Военно-морского флота играло большую роль в решении различных вопросов развития военной организации государства. Среди основных задач политических органов в советский период отечественной истории было проведение партийно-политической работы по воспитанию личного состава в духе коммунистической идеологии, формированию патриотизма и преданности своей Родине и народу. Институт заместителей командиров по политической части просуществовал почти до распада СССР. 29 августа 1991 г. был издан Указ Президента СССР М. С. Горбачева «Об упразднении военно-политических органов в ВС СССР, войсках КГБ, внутренних войсках МВД и железнодорожных войсках».

В 1992 г. было принято решение о создании в Министерстве обороны Российской Федерации воспитательных органов, после чего, как это было ранее во второй половине 1920-х — 1930-х гг., в армейских коллективах появились помощники командиров, но не по политической части, а по воспитательной работе. Во внутренних войсках МВД России институт заместителей по работе с личным составом был сохранен. В связи с тем, что Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., исключила какую-либо государственную идеологию и функционирование любых политических организаций в воинских коллективах, основной задачей новых структур стало формирование морально-психологической устойчивости личного состава.

Во всех нормативных документах силовых структур появились такие направления деятельности и формы работы, как «морально-психологическое обеспечение служебной деятельности» и «морально-психологическая подготовка». При этом было исключено даже упоминание о проведении какой-либо политической работы, агитации и пропаганды. Фактически произошел возврат к дореволюционной системе

<sup>1</sup> Четырежды Герой Советского Союза, Герой Социалистического труда [Электронный ресурс]. URL: [https://warheroes.ru/hero/hero.asp?Hero\\_id=1614](https://warheroes.ru/hero/hero.asp?Hero_id=1614) (дата обращения: 29.09.2022).

воинского воспитания с определенными ограничениями в сфере военно-политической деятельности, что не лучшим образом сказалось на эффективности воспитательной работы с военнослужащими и сотрудниками силовых органов в ходе вооруженных конфликтов на Северном Кавказе в конце XIX — начале XX в.

Рассмотрение военно-исторического опыта работы органов государственного управления, деятельности института комиссаров (политруков), заместителей командиров по политической части в советский период и его фактическое воссоздание в современных условиях свидетельствует об определенной исторической преемственности. В то же время, новые внешнеполитические угрозы, кардинальные изменения в качественном состоянии сил и средств противоборствующих сторон, тактике и технологиях информационного воздействия на гражданское население, военнослужащих и сотрудников, ярко проявившиеся в ходе СВО, выдвигают для органов государственной власти и современных органов военно-политического управления силовых ведомств новые задачи.

Во-первых, это организация и проведение мероприятий информационного противодействия противнику, стремящегося добиться снижения уровня морально-психологической устойчивости населения и готовности личного состава силового блока к выполнению поставленных задач в условиях современных гибридных войн, сочетающих в себе военные действия, диверсии, информационные и кибервойны. Необходимо признать, что определенной информационно-пропагандистской инициативой перед началом проведения СВО владела украинская сторона. Так, еще в 2020 г. Генеральным штабом и Управлением по связям с общественностью ВСУ были разработаны и изданы Доктрина развития военного лидерства и Доктрина публичного общения<sup>1</sup>. В этих документах излагались взгляды на роль и место командиров (начальников) в ходе военных действий, определялись принципы информационно-коммуникационной деятельности, цели и задачи государственной информационной политики в сфере национальной безопасности и обороны.

Задача ведения активной пропаганды и контрпропаганды всеми электронными и печатными средствами массовой информации сегодня стала особенно актуальной. В основе этой работы может быть использование современных информационных нарративов и позитивных общественных идеологем (идеологических компонентов). Такими мировоззренческими установками могут быть идеи «национальной консолидации», защиты интересов «русского мира» и «славянского братства», приоритетности развития государства в составе единого «евразийского суперэтнуса». Подобный подход позволит добиться социального, национального и религиозного единения всего общества в непростой период отечественной истории, успешно преодолеть экономические трудности.

Во-вторых, особенно важным является также проведение мероприятий правового характера на всех предприятиях (организациях), независимо от форм собственности, с доведением норм законодательства об ответственности за совершение действий экстремистского, террористического характера, а также о перечне запрещенных экстремистских материалов, террористических и экстремистских организациях, чья деятельность незаконна на территории Российской Федерации.

Представляется, что для успешного выполнения этих задач потребуется реализация целого комплекса мероприятий, учитывающих военно-исторический опыт, накопленный в годы Великой Отечественной войны. Прежде всего необходимо

<sup>1</sup> Доктрина развития военного лидерства [Электронный ресурс]. URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-mail%3A%2F%2F182114309931826523%2F1.2&name=Развитие\\_военного\\_лидерства\\_в\\_ВСУ\\_Народный\\_перевод.pdf&uid=250964012](https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-mail%3A%2F%2F182114309931826523%2F1.2&name=Развитие_военного_лидерства_в_ВСУ_Народный_перевод.pdf&uid=250964012) (дата обращения: 29.09.2022); Доктрина публичного общения [Электронный ресурс]. URL: [https://народныйперевод.рф/wpcontent/uploads/2022/12/Publichnoeobshhenie\\_Narodnyj\\_perevod.pdf](https://народныйперевод.рф/wpcontent/uploads/2022/12/Publichnoeobshhenie_Narodnyj_perevod.pdf) (дата обращения: 29.09.2022).

создание на федеральном уровне структуры, отвечающей за информационное освещение специальной военной операции по принципу деятельности Совинформбюро. Требуется пересмотр подходов к содержанию и порядку размещения наглядной информации о героях СВО на улицах населенных пунктов и в общественном транспорте, созданию и показу видеоматериалов о подвигах участников боевых действий на федеральных телеканалах в наиболее удобное для аудитории время с максимальным охватом населения. Поднятию морального духа участников СВО будет способствовать формирование и отправка в зону военных действий творческих коллективов (агитбригад) из числа лучших российских артистов. Должны быть введены определенные цензурные ограничения на трансляцию по телевидению и радио развлекательных передач, сериалов низкого художественного содержания.

Повысит мотивацию военнослужащих и сотрудников, выполняющих боевые задачи, упрощение системы наградного производства с предоставлением прав командирам (начальникам), от командира полка и выше, вручать государственные награды на поле боя от имени Верховного Главнокомандующего с последующим оформлением наградных документов согласно федеральному законодательству. Такая практика имела место в годы Великой Отечественной войны. Необходимо также уточнить статуты государственных наград, определить размеры дополнительного денежного вознаграждения за причинение конкретного военно-технического урона врагу. Так, опять же в годы Великой Отечественной войны за лично подбитый или подожженный танк (сбитый самолет) красноармейцу (летчику) выплачивалась премия в размере 1 тыс. руб. (при месячном окладе рядового стрелка на передовой 17 руб.). Достойными были и различные премии, например, за эвакуацию и восстановление боевой техники.

Целесообразным является и рассмотрение вопроса о направлении в зону СВО с назначением на должности военно-политических работников представителей органов государственной власти, имеющих опыт военной службы. Необходимо также обеспечить активное привлечение к разъяснительной работе по профилактике экстремистских действий среди гражданского населения на предприятиях, в трудовых коллективах и образовательных организациях работников прокуратуры и следственных органов.

Для военно-политических органов силовых структур приоритетными направлениями деятельности должно также стать проведение организационно-правовых и информационно-пропагандистских мероприятий.

В рамках организационно-правового аспекта необходимо:

- проводить постоянный анализ военно-политической обстановки, в том числе объективно оценивать морально-психологический потенциал и настрой противника;
- перекрывать каналы проникновения в воинские и служебные коллективы негативной информации, прежде всего через размещение различных материалов экстремистской направленности в Интернете, на личных страницах в социальных сетях;
- организовывать конструктивное взаимодействие с представителями электронных и печатных средств массовой информации и всеми институтами гражданского общества в интересах формирования положительного имиджа военнослужащих и сотрудников;
- принимать меры кадрового или правового характера в отношении военнослужащих и сотрудников, распространяющих или подверженных паническим слухам.

Повышению авторитета и расширению возможностей для организации подготовки кадров может стать наделение военно-политических органов в силовых структурах (МО Российской Федерации, ВНГ РФ и др.) полномочиями для организации мероприятий кадровой работы по примеру МВД России.



В основе информационно-пропагандистского аспекта должна лежать деятельность командиров (начальников) всех уровней, военно-политических органов (воспитательных, кадровых структур) по формированию государственно-патриотического мировоззрения и приверженности традиционным духовным и культурным ценностям российского общества, исключающих проявления национализма, ксенофобии и экстремизма. Приоритетным здесь является формирование качеств патриота и гражданина, воспитание на традициях героической защиты своего Отечества. Конечно, все эти качества должны прививаться еще до поступления молодых людей на военную или правоохранительную службу в рамках допризывной подготовки. Но в период обучения юношей и девушек в образовательных организациях силовых ведомств, мировоззренческие ценности необходимо всячески укреплять и совершенствовать.

Отметим организацию этой работы в Санкт-Петербургском университете МВД России, в котором вот уже несколько лет осуществляется реализация приоритетного профиля подготовки сотрудников для подразделений по работе с личным составом органов внутренних дел. Так, в 2019/20 учебном году в нескольких учебных взводах изучалась новая дисциплина «Организация информационного противоборства в средствах массовой информации в деятельности органов внутренних дел», позволившая слушателям старших курсов получить прочные теоретические знания и реальные навыки работы в этой сфере деятельности. Сейчас решается вопрос о преподавании данной дисциплины и на других факультетах.

Качество учебно-воспитательного процесса во многом зависит не только от организаторской деятельности органов управления и штатных воспитательных структур образовательных организаций силовых ведомств, но и от активной жизненной позиции научно-педагогических работников, большинство из которых действующие военнослужащие и сотрудники, ветераны военной и правоохранительной службы, участники боевых действий. Применение на учебных занятиях методов воспитывающего обучения, проведение практических занятий с выездом на объекты военно-исторического и культурного наследия, вовлечение курсантов и слушателей в научно-исследовательскую работу по изучению боевых традиций органично дополняет деятельность должностных лиц, организующих мероприятия по воспитанию обучающихся.

Эффективность такого подхода подтверждает, например, деятельность курсантов и слушателей — участников научного кружка кафедры управления персоналом и воспитательной работы Санкт-Петербургского университета МВД России. Под руководством преподавателей кафедры обучающимися в 2020–2021 гг. было подготовлено несколько научных статей и конкурсных работ о роли органов и войск НКВД в обороне Ленинграда в годы Великой Отечественной войны. В процессе научного исследования возникла инициатива, поддержанная руководством вуза, — увековечить память воинов и сотрудников этого ведомства. Было предложено назвать один из безымянных проездов в Красносельском районе Санкт-Петербурга улицей Генерала Папченко — командира легендарной 21-й дивизии войск НКВД. Именно это войсковое соединение в период героической обороны Ленинграда удерживало Урицкий рубеж — полосу обороны, располагавшуюся в 15 километрах от исторического центра города. Сегодня в нескольких километрах от места боев находятся современные корпуса Санкт-Петербургского университета МВД России и Санкт-Петербургского военного ордена Жукова института ВНГ РФ.

Все необходимые документы (историческая справка, обоснование, ходатайства руководства вуза, администрации района и общественных организаций) были переданы в Топонимическую комиссию Санкт-Петербурга, на заседании которой в декабре 2021 г. это предложение было поддержано<sup>1</sup>. В сентябре 2022 г. решение о на-

<sup>1</sup> Пресс-релизы (Топонимическая комиссия) [Электронный ресурс]. URL: <https://spbculture.ru/> (дата обращения: 17.09.2022 г.).

звании улицы в честь генерал-майора М. Д. Папченко принято постановлением Правительства Санкт-Петербурга<sup>1</sup>.

Таким образом, рассмотрение вопросов деятельности военно-политических органов на различных этапах отечественной истории позволяет сделать определенные выводы.

Во-первых, повышение статуса воспитательных органов и возрастание их роли в системе управления силовых структур на современном этапе развития Российского государства является закономерным процессом, обусловленным изменившейся геополитической ситуацией и военно-политической обстановкой.

Во-вторых, просматривается четкая историческая преемственность деятельности военно-политических органов от института комиссаров (политруков) и до наших дней. Сегодня перед ними стоят практически те же приоритетные направления работы: формирование государственно-патриотического мировоззрения, разъяснение политики органов государственной власти в сфере национальной безопасности, организация защиты военнослужащих и сотрудников от негативного информационно-психологического воздействия внутренних и внешних деструктивных сил.

В-третьих, современные геополитические реалии, накопленный опыт служебно-боевого применения силовых структур, в том числе допущенные промахи и недостатки, требуют уточнения ряда основных положений в организации боевой и профессиональной служебной подготовки, внесения определенных изменений в содержание образовательного процесса в вузах силовых ведомств, более активного внедрения новых технологий в практику воспитательных мероприятий. Традиционный для российского воинства высокий моральный дух должен быть подкреплен повышением уровня обучения на «суворовских традициях» («Тяжело в учении — легко в бою!»), усилением военно-политического (политического) фактора в проведении мероприятий воспитательной работы, обращением к воинским и служебным традициям героической защиты Отечества.

## Литература

1. *Бородавко Л. Т., Смородина В. А.* Организационные и правовые основы информационно-пропагандистской работы в органах внутренних дел: монография. СПб. : Изд-во СПб ун-та МВД России, 2016. 240 с.
2. *Караяни А. Г., Караяни Ю. М.* Информационно-психологическое воздействие в контексте парадигмы стратегических коммуникаций // Национальный психологический журнал. 2021. № 1 (41). С. 3–14.
3. *Кикнадзе В. Г.* Украинский национализм: от истоков до денацификации в ходе специальной военной операции Российской Армии // Наука. Общество. Оборона. 2022. Т. 10. № 3 (32). С. 17–17. DOI: 10.24412/2311-1763-2022-3-17-17.
4. *Кушнарченко И. А., Панкратова Е. П.* Формирование нравственно-патриотической направленности личности курсантов образовательных организаций МВД России в процессе воспитательной деятельности педагога-куратора // Вестник экономической безопасности. 2019. № 3. С. 379–383.
5. *Манев И. В., Щерба А. А.* Государственно-патриотическое мировоззрение военнослужащего войск национальной гвардии // Академический вестник войск национальной гвардии. 2017. № 1. С. 24–30.
6. *Марченко Г. В.* Топонимика подвига: воспитание курсантов и слушателей силовых вузов на истории героической обороны Ленинграда в годы Великой Отечественной войны // Участие войск НКВД СССР в обороне Ленинграда : Сборник материалов межвузовской научно-практической конференции к 75-летию полного освобождения Ленинграда от немецко-фашистской блокады, Санкт-Петербург, 23 января 2019 г. / под ред. В. П. Бышовец.

<sup>1</sup> Безымянные проезды в Красносельском районе получили названия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/246173/> (дата обращения: 27.09. 2022 г.).

СПб. : Санкт-Петербургский военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации, 2019. С. 99–102. EDN YXUDVR.

7. Модестов С. А. Политико-правовые аспекты борьбы с терроризмом в рамках специальной военной операции // Международное сотрудничество евразийских государств: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 53–58.
8. Шатилов А. Б. Аналитическое сопровождение специальной военной операции России: опыт первого этапа // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2022. № 12 (3). С. 16–21.
9. Шагимуратов А. Н. О патриотическом воспитании сотрудников органов внутренних дел // Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2015. № 3. С. 79–85.

#### Об авторах:

**Марченко Геннадий Викторович**, профессор кафедры управления персоналом и воспитательной работы Санкт-Петербургского университета МВД России (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; gen.marchenco@yandex.ru

**Чимаров Сергей Юрьевич**, профессор кафедры управления персоналом и воспитательной работы Санкт-Петербургского университета МВД России (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; профессор; serg120756@gmail.com

**Бялт Виктор Сергеевич**, доцент кафедры управления персоналом и воспитательной работы Санкт-Петербургского университета МВД России (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат юридических наук, доцент; victorkwr@mail.ru

#### References

1. Borodavko L. T., Smorodina V. A. Organizational and law bases of information and propaganda work in the internal affairs bodies: monograph. St. Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2016. 240 p. (in Rus).
2. Karayani A. G., Karayani Y. M. Informational and psychological effect in the context of the scheme of strategic communications // National Psychological Journal [Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal]. 2021. N 1 (41). P. 3–14 (in Rus).
3. Kiknadze V. G. Ukrainian nationalism: from origins to denazification during a Special Military Operation of the Russian army // Science. Society. Defense [Nauka. Obshchestvo. Oborona]. 2022. Vol. 10, N 3. P. 17–17 (in Rus). DOI: 10.24412/2311-1763-2022-3-17-17.
4. Kushnarenko I. A., Pankratova E. P. Formation of the moral and patriotic orientation of the personality of students of educational organizations of the Ministry of Internal Affairs of Russia in the process of educational activity of the teacher-curator // Bulletin of Economic Security [Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti]. 2019. N 3. P. 379–383 (in Rus).
5. Maneev I. V., Shcherba A. A. State-patriotic worldview of officers of the National Guard troops // Academic Bulletin of the National Guard Troops [Akademicheskii vestnik voisk natsional'noi gvardii]. 2017. N 1. P. 24–30 (in Rus).
6. Marchenko G. V. Toponymy of the feat: education of students of law enforcement universities on the history of the heroic defense of Leningrad during the Great Patriotic War // Collection of materials of the interuniversity scientific and practical conference on the 75th anniversary of the complete liberation of Leningrad from the Nazi blockade "Participation of NKVD troops in the defense of Leningrad". St. Petersburg Order of G. K. Zhukov Military Institute of the National Guard of the Russian Federation, 2019. P. 99–102 (in Rus).
7. Modestov S. A. Political and legal aspects of the fight against terrorism in the special military operation // International cooperation of the Eurasian states: politics, economics, law [Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo evraziiskikh gosudarstv: politika, ekonomika, pravo]. 2022. N 2. P. 53–58 (in Rus).
8. Shatilov A. B. Analytical support for a special military operation in Russia: the experience of the first phase // Humanitarian sciences. Bulletin of the Financial University [Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta]. 2022. N 12 (3). P. 16–21 (in Rus).
9. Shagimuratov A. N. On patriotic education of officers of internal affairs bodies // Bulletin of the Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Vestnik Ufimskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii]. 2015. N 3. P. 79–85 (in Rus).

**About the authors:**

**Gennady V. Marchenko**, Professor of the Department of the Personnel Management and Educational Work, St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Historical Sciences); gen.marchenco@yandex.ru

**Sergey Yu. Chimarov**, Professor of the Department of the Personnel Management and Educational Work, St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Historical Sciences); Professor; serg120756@gmail.com

**Victor S. Bjalt**, Associate Professor of the Department of the Personnel Management and Educational Work, St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Law, Associate Professor; victorkwr@mail.ru

# Применение программно-целевого метода при формировании стратегии опережающего развития современной библиотеки

Корецкий А. С.

Научно-исследовательский институт Социальных систем при МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; niisskor@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Наступившая эпоха цифровых преобразований, с точки зрения потребителя информационных услуг, имеет двойственный характер. С одной стороны, наблюдается избыток информации, а с другой стороны, ее отсутствие в виде, готовом для адекватного восприятия подавляющим большинством граждан. Имеющая место «информационная перегрузка» вызывает эффект снижения мотивации пользования информацией, что влечет за собой закрытие библиотек и сокращение библиотечного фонда. Интегрирование современных технологий в библиотечную деятельность, обеспечивающее взаимосвязь между физическим и виртуальным мирами, позволит вывести библиотеку на совершенно новый уровень взаимоотношений с читателями и существенно повысит коэффициент полезного действия использования информации. В статье рассмотрены вопросы инновационной деятельности библиотеки, направленной на разработку и реализацию положений стратегии цифрового развития, предусматривающей проведение цифровой трансформации, предполагающей существенное повышение эффективности за счет внедрения новых технологий обслуживания пользователей. Обосновано, что практически идеальным вариантом для реализации процесса стратегирования цифрового развития современной библиотеки является методология академика В. Л. Квинта, в соответствии с которой стратегия определяется как «система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечивает долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»; в соответствии с изложенными принципами стратегирования формализована и описана схема разработки стратегии опережающего развития современной библиотеки. Показано, что методология программно-целевого управления позволяет синхронизировать процесс стратегирования с процессами «обоснования целей с точки зрения их достижимости во времени и согласованности с ресурсными возможностями», подобная синхронизация обеспечивается логической схемой метода: «цели — пути достижения — средства», в соответствии с которой поставленные цели цифрового развития объекта стратегирования реализуются комплексом организационно-технических мероприятий, обеспеченных потребными для этого ресурсами.

**Ключевые слова:** библиотека, инновационная деятельность, программно-целевой метод, процессный подход, цифровые технологии, цифровая трансформация

**Для цитирования:** Корецкий А. С. Применение программно-целевого метода при формировании стратегии опережающего развития современной библиотеки // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 101–111.

## Application of the Program-Targets Method in the Formation of the Advanced Development Strategy of the Modern Library

Alexander S. Koretsky

Institute of Social Systems, Moscow, Russian Federation; niisskor@gmail.com

## ABSTRACT

The coming era of digital transformation, from the point of view of the consumer of information services, has a dual character. On the one hand, there is an excess of information, and

on the other hand, its absence in the form ready for adequate perception by the vast majority of citizens. The ongoing «information overload» causes the effect of reducing the motivation to use information, which entails the closure of libraries and the reduction of the library stock. Integrating modern technologies into library activities, providing the relationship between the physical and virtual worlds, will bring the library to a completely new level of relationships with readers and significantly increase the efficiency of information use. The article deals with the issues of innovative activities of the library, aimed at developing and implementing the provisions of the digital development strategy, which provides for digital transformation, which implies a significant increase in efficiency through the introduction of new user service technologies. It is substantiated that the methodology of Academician V. L. Kvint, according to which strategy is defined as a system of search, formulation and development of doctrine, which ensures long-term success with its consistent and complete implementation; in accordance with the stated principles of strategizing, the scheme for developing a strategy for the advanced development of a modern library is formalized and described. It is shown that the methodology of program-target management makes it possible to synchronize the process of strategizing with the processes of «substantiating goals in terms of their achievability in time and consistency with resource capabilities», such synchronization is provided by the logical scheme of the method: «goals — ways to achieve — means», in accordance with which the goals set for the digital development of the object of strategizing are implemented by a set of organizational and technical measures provided with the resources required for this.

*Keywords:* complexity, control system, data processing, dependence, development, economics, efficiency, factor, forecasting, indicator, information, innovative technologies, mathematical apparatus, model, modeling methods, planning, programming, region, statistics, strategy

**For citing:** Koretsky A. S. Application of the Program-Targets Method in the Formation of the Advanced Development Strategy of the Modern Library // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 101–111.

---

## Введение

Социально-политические и, прежде всего, экономические преобразования последних десятилетий логичным образом привели к изменению функционирования библиотек, являющихся сосредоточением информационных ресурсов общества. Библиотека, играющая роль социального института, в условиях, обусловленных глобальными процессами цифровизации экономики, выполняет важнейшую адаптационную функцию, способствуя социальной стабильности, выраженной в сохранении, обмене и распространении накопленного духовного и научно-технического потенциала [10].

Всего в Российской Федерации по данным Росстата [13] действует порядка 37 тыс. библиотек различной подчиненности (государственных, региональных, муниципальных, ведомственных) и различных форм собственности, причем их количество неуклонно сокращается в среднем на одну тысячу ежегодно, в 2000 г. их было около 51 тыс. Согласно отчету Счетной палаты, «число зарегистрированных пользователей библиотек сократилось на 8,7 млн в 2020 году по сравнению с предыдущим годом, составив по стране 41,7 млн человек. <...> Библиотечная сеть с 2015 года уменьшилась на 5,3%. Это сокращение увеличивает диспропорцию в предоставлении и разнообразии оказываемых ими услуг в малых городах и сельской местности»<sup>1</sup>.

Кроме того, «в настоящее время наблюдаются существенное отставание библиотек страны в области развития информационно-коммуникативных и внедрения

---

<sup>1</sup> ТАСС. В России число пользователей библиотек в 2020 году сократилось на 8,7 млн [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/kultura/11905759> (дата обращения: 18.10.2022).

современных цифровых технологий и, как следствие, недостаточно качественный уровень информационно-библиотечного обслуживания пользователей»<sup>1</sup>.

Сложившаяся ситуация, учитывая значимость библиотек для экономики страны, вкупе с лавинообразным проникновением цифровых технологий практически во все сектора экономики, повышение роли информации как одного из ресурсов производства, требует изменения моделей функционирования российских библиотек, прежде всего, в части инноватизации процессов их деятельности (внедрение новых стратегий, трансформация организационных структур, разработка инновационных сервисов и услуг, форматов взаимодействия с читателями). В совокупности это должно привести к формированию такой ИТ-экосистемы, которая позволила бы выровнять цифровое пространство библиотек по отношению к лидерам цифровизации национальной экономики, тем самым позиционировав их как равнозначного партнера в единой цифровой среде.

На основании изложенного сформулирована цель настоящей статьи — исследование принципов стратегирования развития современной библиотеки как центра цифровых компетенций по продвижению инновационных сервисов для читателей, авторов, общества и бизнеса. Объект исследования — процессы стратегирования цифровой трансформации библиотеки в единое информационно-сервисное пространство. Предмет исследования — процессы цифровизации и инноватизации библиотечной деятельности.

## Методология

Разработка принципов цифрового развития библиотеки предполагает необходимость формирования целостного представления о ней как об объекте инноватизации. В настоящее время основные термины, определения и понятия, относящиеся к инновационной деятельности, достаточно хорошо изучены, однако какая-либо универсальная трактовка отсутствует. Например, поисковые системы Google и Yandex при формировании соответствующих вопросов выдают около 600 тыс. результатов с тысячами определений. Поэтому в целях настоящего исследования для правильного позиционирования предполагаемых результатов и рекомендаций по стратегированию определимся с терминологией.

Основы теории инноваций были заложены в первой половине XX в. профессором Гарвардского университета Й. А. Шумпетером, который, анализируя факторы производства, рассматривал инновации как любое возможное изменение, осуществляемое путем внедрения новых или существенно улучшенных технологий для организации процессов управления жизненным циклом производства [16].

Академической наукой раскрываются различные понятия «инновации» исходя из ее ценности для различных аспектов деятельности субъекта инновационной деятельности. Так, например, Б. Твисс (B. Twiss) под инновациями понимает процесс, «... в котором идея или изобретение приобретает экономический смысл» [29, с. 112], а Л. Роу (L. Rowe) и В. Бойсе (W. Boise) полагают, что концептуальную основу для организационных инноваций, представляющих собой новшества в изменении производственных отношений, социального пространства, взаимоотношений в коллективе, составляет стратегия инноваций, предполагающая эволюционное или революционное организационное развитие субъекта, определяющее его функциональную специализацию [27]. Э. Роджерс (E. Rogers) рассматривает инновации как идею, продукт или объект, воспринимаемые производителем и/или потребителем как ранее неизвестные, предоставляющие последним новые

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года» [с. 8].

возможности и средства при решении проблем. При этом, поскольку происходит процесс выбора, то осуществляется и обмен информацией о инновациях с участием межличностных сетей, то есть получается распространение инноваций, вызывающее изменение структуры общественного производства [25]. Профессором Венского университета экономики и делового администрирования М. Фишером (M. Fischer) исследованы характеристики инновации как процесса создания и распространения знаний на основе фундаментального различия между кодифицируемыми и неявными формами с точки зрения системного подхода [21]. В трактовке Ч. Педерсена (C. Pedersen) и Б. Далума (B. Dalum) инновации — это серьезное изменение, которое представляет собой новую технологическую парадигму, делающие ничтожным часть предыдущих инвестиций в технические навыки и знания, дизайн, производственные технологии, установки и оборудование [24]. По мнению американского исследователя Дж. Брайта (J. Bright), «инновационный процесс — это единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление» [17, с. 150], а инновации являются фундаментом научно-технического и социально-экономического прогресса общества. Р. Дьюар (R. Dewar) и Дж. Даттон (J. Dutton) обосновывают взаимосвязь внедрения инноваций двух типов, содержащих высокую степень новых знаний (радикальные или революционные инновации; англ. radical innovations) и низкую степень новых знаний (инкрементные или эволюционные инновации; англ. incremental innovations) с различными факторами производства [19]. Означенная типология технологических инноваций включает в себя еще третий тип — системные инновации (англ. technology system changes), которые приводят к кардинальному изменению действующей технологической или социально-экономической парадигмы за счет внедрения и использования принципиально новых технологий, например, цифровых.

Существенный вклад в изучение и развитие теории инноваций внесли и отечественные исследователи, такие как: А. Г. Аганбегян, А. Р. Бахтизин, Г. М. Вихрева, М. Я. Дворкина, Ю. Н. Дрешер, С. А. Дятлов, Е. Ю. Елицина, Е. Ю. Качанова, В. Л. Макаров, В. Г. Медынский, В. В. Окрепилов, А. М. Фадеев, В. К. Федоров, Я. Л. Шрайберг и др. В трудах отмеченных ученых большое внимание было уделено вопросам изучения сущности инноваций как продуктов и как процессов в различных секторах экономики, в том числе библиотечном. Проведен анализ влияния образовательных и культурно-просветительных инноваций на уровень и качество жизни граждан в условиях цифровизации экономики, показано, что развитие новых информационно-коммуникационных технологий оказывает непосредственное влияние на формирование технологического уклада Индустрия 4.0.

Определяющее влияние на трактовку термина «инновация» как управленческой категории оказали два руководящих документа «Руководство Фраскати»<sup>1</sup> (англ. Frascati Manual) и «Руководство Осло»<sup>2</sup> (англ. Oslo Manual), представляющие собой постоянно обновляемые группой экспертов рекомендации по анализу инноваций, а также методологию сбора и обработки данных для принятия решений.

Проведя критический анализ изложенного материала с точки зрения системного подхода [12], учитывая особенности функционирования библиотечного сектора экономики, сформулируем понятие «инновация» в приложении к объекту настоящего исследования.

<sup>1</sup> OECD. Frascati Manual [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm> (дата обращения: 22.10.2022).

<sup>2</sup> OECD. Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (дата обращения: 22.10.2022).



Инновации в библиотечной деятельности — это:

- улучшение технологии библиотечного обслуживания пользователей, за счет постоянного совершенствования бизнес-процессов, разработки и внедрения новых решений;
- перевод единиц хранения библиотечного фонда в цифровой вид, обеспечивающий гарантированную сохранность знаний для будущих поколений;
- внедрение в практику работы цифровых сервисов и услуг по доступу к информации на условиях, исключающих дискриминацию пользователей в зависимости от их статуса, дохода и положения в обществе;
- формирование и использование на практике бизнес-модели, позволяющей сократить издержки на эксплуатацию инфраструктуры и дотации из бюджета.

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод, что инновационная деятельность библиотеки, прежде всего, должна быть направлена на разработку и реализацию положений стратегии цифрового развития, предусматривающей проведение цифровой трансформации, предполагающей существенное повышение эффективности за счет внедрения новых технологий обслуживания пользователей.

### Результаты и обсуждение

Сложность задачи по построению эффективной системы управления инновационной деятельностью библиотечным делом, в частности, определяет необходимость интеграции различных подходов к формированию стратегии цифровой трансформации в целях получения эффекта синергии. Целесообразность подобных действий обусловлена потребностью в гарантированно успешной реализации такой совокупности управленческих решений, которая, при прочих равных условиях, обеспечила бы устойчивую долгосрочную тенденцию развития инновационной деятельности при минимальных издержках.

То есть подход к стратегированию должен содержать в себе как классические, проверенные временем и практикой, способы управления проектами развития, так и современные методы, в которых максимальный приоритет имеет возможность целевого точечного воздействия на реперные точки. Только таким образом может быть обеспечена гибкость объекта стратегирования в части его адаптации к быстро изменяющимся и нестабильным условиям внешней среды и ориентации на максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (государства, бизнеса, общества и граждан).

Ретроспектива и проведение предметного анализа основных теорий и концепций в области управления, стратегирования, институциональных трансформаций, инновационного менеджмента и других [1; 11; 14; 15; 23] позволили не только осмыслить и обобщить накопленные знания, но и сформировать авторское видение по формированию концептуальных положений и новых управленческих подходов к инновационной деятельности библиотечного сектора экономики:

- 1) значимость и долгосрочность целеполагания;
- 2) инновационный характер комплекса мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач опережающего развития;
- 3) наличие положительной обратной связи при последовательном и непрерывном исполнении стадий и этапов стратегии;
- 4) синергетический характер получения эффектов при реализации взаимосвязанных мероприятий (организационных, нормативно-правовых, технологических, маркетинговых и пр.), подчиненных общей цели;
- 5) широкий спектр управляющих воздействий и наличие возможности обработки практически неограниченных объемов данных формируют необходимость создания специализированных систем и алгоритмов управления проектами.

Отмеченные принципы позволяют сделать вывод о том, что в рамках настоящей работы применительно к объекту и предмету исследования понятие «стратегирование инновационной деятельности» можно рассматривать, с одной стороны, как деятельность (процессный подход), а с другой стороны — как инструмент управления цифровым развитием (программно-целевой подход).

В этом случае системный подход к стратегированию будет заключаться в обосновании и формализации целей; проведении оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на способность объекта стратегирования к восприятию инноваций; разработке комплекса мероприятий, последовательное выполнение которых приводит к достижению поставленных целей; распределению доступных ресурсов по проектам; перепроектировании существующей структуры (бизнес-процессов) объекта стратегирования, необходимом для эффективного использования ресурсов; формировании механизма (проектного офиса) управления преобразованиями.

В дополнение к изложенному отметим, что, поскольку общепризнанным трендом устойчивого развития является цифровизация, то цифровые преобразования, бывшие в начале XXI в. в своем роде экспериментом, к настоящему времени являются жизненно необходимыми для любых социально-экономических структур, целью которых является занятие на рынке доминирующего положения. Отмеченное обстоятельство обуславливает актуальность и необходимость формирования таких стратегий, которые, прежде всего, предусматривают решение вопросов, связанных с рациональным и предметным (обоснованным для каждого конкретного случая) использованием цифровых технологий. То есть наиболее адекватной и приемлемой реакцией на изменение условий внешней среды, для подавляющего числа субъектов общественного производства, будет разработка именно стратегии цифрового развития или стратегии цифровой трансформации [3; 9; 28].

Подводя итог анализа методологической и экспериментальной базы стратегического менеджмента, можно заключить, что практически идеальным вариантом для реализации процесса стратегирования цифрового развития современной библиотеки является методология академика В. Л. Квинта, в соответствии с которой стратегия определяется как «система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечивает долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. <...> это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции» [5, с. 13]. Помимо прочего, представляется очевидным, что при разработке стратегии цифрового развития современной библиотеки, такой как РГБ, довольно проблематично без соблюдения 15 правил стратегического мышления, сформулированных академиком В. Л. Квинтом, доказавшим их практическую ценность и значимость в условиях глобальной цифровизации социально-экономических систем [7].

Общая схема процесса разработки стратегии визуализирована на рис. 1, на котором в виде аббревиатур приведены рассмотренные ниже методы анализа:

- 1) GAP-анализ (от англ. *gap*: разрыв, пробел) — метод стратегического анализа, при помощи которого производится сравнение фактических результатов с ожидаемыми или планируемыми. Метод позволяет определить неоптимальные или отсутствующие в стратегии мероприятия, процессы, практики, технологии или навыки, на основании чего производится выработка рекомендаций по внесению корректив в исполнительные документы, формированию целевых управляющих воздействий или требований к реинжинирингу бизнес-процессов;
- 2) PDCA (англ. *plan-do-check-act or plan-do-check-adjust*, планируй — делай — проверяй — воздействуй) — итеративный метод проектирования и управления, используемый для контроля и постоянного улучшения бизнес-процессов, продуктов, услуг и сервисов [18];

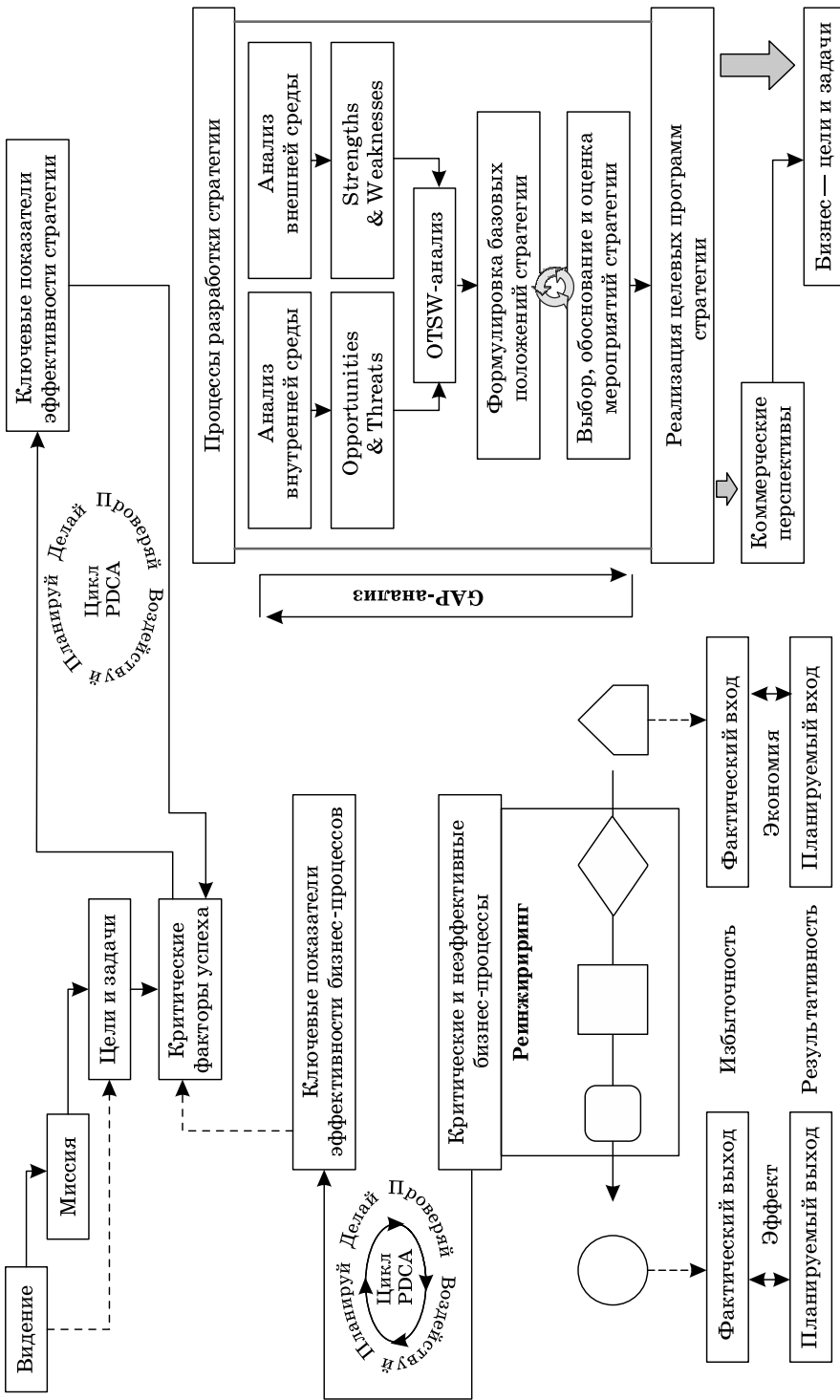


Рис. 1. Процесс разработки стратегии  
Fig. 1. Strategy development process

Источники: составлено автором с использованием материалов [26].

3) SWOT-анализ [20] (S — Strengths — сильные стороны, W — Weaknesses — слабые стороны, O — Opportunities — возможности, T — Threats — угрозы), причем в соответствии с рекомендациями академика В. Л. Квинта «лучше начинать свой анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities & Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths & Weaknesses) внутренней среды. Открытие новых возможностей должно быть приоритетом в процессе сканирования внешней среды объекта. <...> OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths & Weaknesses) — на самом деле намного лучше соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам» [6, с. 8] (рис. 2).

Отдельно необходимо отметить, что в условиях высокой неопределенности и нестабильности факторов внешней среды, может быть дрейф стратегии, когда медленно накапливающиеся изменения, в совокупности с неизменными бизнес-процессами, могут привести к существенным противоречиям в первоначальном плане [22].

Для снижения вероятности возникновения подобных рисков необходимо в соответствующем разделе стратегии цифрового развития осуществить привязку новых технологий к требованиям по организации так называемых сквозных бизнес-процессов. То есть весь жизненный цикл продукта или услуги должен быть оцифрован для получения независимого контроля и оперативного устранения выявленных недостатков. Естественно, что это возможно только при использовании цифровых технологий и соответствующей инфраструктуры, при этом «интеллектуальная поддержка производственного цикла дает возможность бесшовной информационной интеграции всей совокупности бизнес-процессов в цифровом формате, обеспечивающим совместное использование данных практически любой размерности, причем результаты выполнения каждого из процессов становятся исходными для следующих без каких-либо преобразований» [8, с. 224].

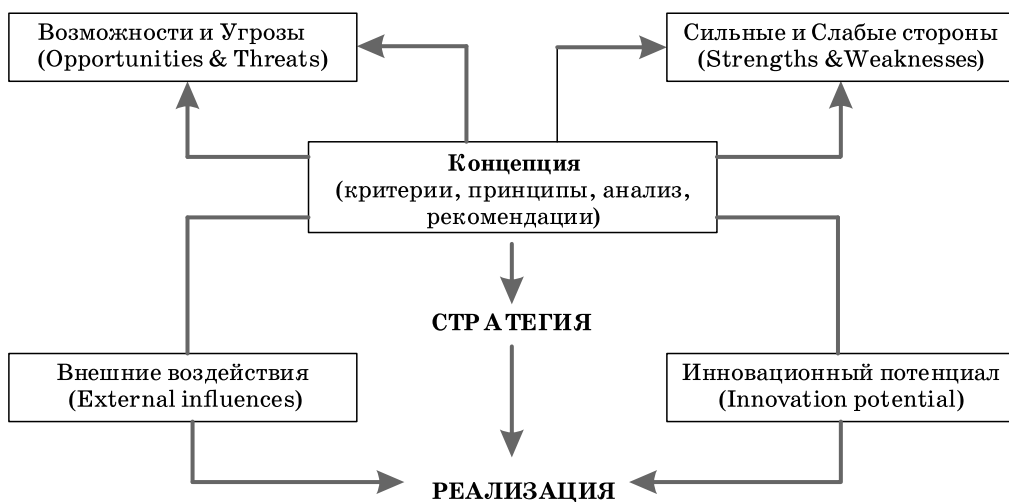


Рис. 2. Применение методологии OTSW при формировании стратегии цифрового развития

Fig. 2. Application of the OTSW methodology in the formation of a digital development strategy

Источник: составлено автором.

## Заключение

Инструментом формирования стратегии цифрового развития современной библиотеки является программно-целевой метод, достоинство которого заключается в ориентации на безусловное достижение поставленных целей за счет контролируемого управления целевыми программами и действиями исполнителей [4].

Использование программно-целевого метода в качестве инструментария стратегирования обусловлено наличием определенного числа проблем организационного и технологического характера развития библиотечного сектора, которые не могут быть решены в процессе их эволюционирования в условиях цифровой экономики. Для их решения требуется революционный подход, а именно цифровая трансформация, вследствие чего и необходимо принятие специальных мер (стратегии цифровой трансформации), мобилизующих имеющийся инновационный потенциал, адресную поддержку государства и другие ресурсные возможности в течение заданного временного промежутка.

Дополнительно необходимо отметить, что методология программно-целевого управления позволяет синхронизировать процесс стратегирования с процессами «обоснования целей с точки зрения их достижимости во времени и согласованности с ресурсными возможностями» [2, с. 12]. Подобная синхронизация обеспечивается логической схемой метода: «цели — пути достижения — средства», в соответствии с которой поставленные цели цифрового развития объекта стратегирования реализуются комплексом организационно-технических мероприятий, обеспеченных потребными для этого ресурсами.

Таким образом, программно-целевой метод позволяет не только обеспечить строго целевое распределение ресурсов по программным мероприятиям, но и достичь единства мнений среди лиц, принимающих решения по согласованию мер и действий, направленных на решение выявленных проблем. В результате таких согласований происходит не только уточнение и необходимая корректировка целей, но и осуществляется сценарный анализ возможных путей решения проблем и, своего рода, оптимизация ресурсных потребностей. Подобный анализ способствует поиску таких решений, которые бы способствовали выполнению таких критических факторов успеха цифровой трансформации, как:

- 1) достижение ключевых показателей эффективности при минимально возможных издержках в более сжатые сроки;
- 2) достижение максимального целевого эффекта при имеющимся ресурсном обеспечении на исполнение программных мероприятий в установленные стратегией сроки.

## Литература

1. Ананьин В. И., Зимин К. В., Лугачев М. И., Гимранов Р. Д., Скрипкин К. Г. Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность // Бизнес-информатика. 2018. № 2 (44). С. 45–54.
2. Блауберг И. В., Мирский Э. М., Садовский В. Н., Юдин Э. Г. Системный подход и системный анализ // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник. 1982. С. 47–64.
3. Ефанов В. А. Индустрия 4.0 стратегирование цифровой трансформации: научная монография. Новосибирск : Академиздат, 2021. 152 с.
4. Ефанов В. А. Процессное управление проектами разработки и внедрения инноваций // Проблемы современной экономики. 2021. № 4 (80). С. 74–78.
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
6. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 6–11.
7. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб. : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

8. *Корецкий А. С.* Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 221–240. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-84-221-240.
9. *Корецкий А. С.* Стратегические приоритеты развития системы государственных закупок в условиях цифровизации экономики // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2022. № 1. С. 172–192.
10. *Литвинова Н. Н.* Организация единой точки доступа к ресурсам библиотеки: поиск вариантов реализации // Наука и научная информация. 2018. Т. 1. № 1. С. 60–66. DOI: 10.24108/2658-3143-2018-1-1-60-66.
11. *Методология управления изменениями и инновациями в экономических системах / А. В. Бабкин, Л. П. Бажуткина, А. В. Белоусов [и др.]* Федеральное агентство по образованию; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. СПб. : Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2007. 576 с.
12. *Райзберг Б. А., Лобко А. Г.* Программно-целевое планирование и управление. М. : ИНФРА-М, 2002. 425 с.
13. *Россия в цифрах. 2020: Краткий статистический сборник.* М. : Росстат, 2020. 550 с.
14. *Теоретические основы управления инновационным развитием экономики отраслей и предприятий / И. А. Александрова, А. И. Бабкин, Е. А. Ветрова [и др.]; под ред. А. В. Бабкина.* СПб. : Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2007. 522 с.
15. *Чаадаев В. К.* Подготовка задачи имитационного моделирования бизнес-процесса // Вестник университета. 2007. № 1 (19). С. 330–338.
16. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. М. : Прогресс, 1982. 455 с.
17. *Bright J. R.* Practical Technology Forecasting: Concepts and Exercises. NY : Industrial Management Center, 1978. 608 p.
18. *Deming W. E.* Out of the Crisis 2nd edition. MIT Press, 1986. 523 p.
19. *Dewar R. D., Dutton J. E.* The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis // Management Science. 1986. Vol. 32. Is. 11. P. 1422–1433.
20. *Fine L. G.* The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. Create Space Independent Publishing Platform, 2009. 78 p.
21. *Fischer M. M.* Innovation, knowledge creation and systems of innovation // The Annals of Regional Science, Springer; Western Regional Science Association. 2001. Vol. 35. Is. 2. P. 199–216.
22. *Johnson G., Kevan Scholes K., Whittington R.* Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. 7th Edition. Pearson College Div, 2005. 1072 p.
23. *Kvint V. L.* Teoretyczne I Metodologiczne Podstawy Strategii. Warszawa : Wydawnictwo “Poznanie”, 2019. 116 p.
24. *Pedersen C. R., Dalum B.* Incremental versus radical change — The case of the Digital North Denmark program // Paper presented at 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9–12. Juni 2004, Bocconi University, Milano, Italy.
25. *Rogers E. M.* Diffusion of Innovations. University of Illinois at Urbana-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1983. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496176> (дата обращения: 18.10.2022)
26. *Rovaha.* Strategy development process. URL: <https://www.van-haafden.nl/strategy/strategy-model/28-strategy-development-process> (дата обращения: 12.09.2022)
27. *Rowe L. A., Boise W. B.* Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts // Public Administration Review. 1974. Is. 34(3). P. 284–293.
28. *Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., Wahlster W.* Industrie 4.0 Maturity Index. München : Die digitale Transformation von Unternehmensgestalten, 2017. 60 p.
29. *Twiss B. C.* Managing technological innovation: 2nd Edition. London : Longman, 1980. 240 p.

#### Об авторе:

**Корецкий Александр Сергеевич**, Научно-исследовательский институт Социальных систем при МГУ имени М. В. Ломоносова, (Москва, Российская Федерация), ведущий сотрудник; niisskor@gmail.com

#### References

1. Ananyin V. I., Zimin K. V., Lugachev M. I., Gimranov R. D., Skripkin K. G. Digital organization: transformation into the new reality // Biznes-Informatika. 2018. N 2. P. 45–54 (in Rus).
2. Blauberg I. V., Mirskij E. M., Sadovskij V. N., Yudin E. G. System approach and system analysis] // System Research. Methodological problems [Sistemnye issledovaniya. Metodologicheskie problem]. 1982. P. 47–64 (in Rus).

3. Efanov V.A. Industry 4.0 strategizing of digital transformation: scientific monograph. Novosibirsk : Academizdat. 2021. 152 p. (in Rus).
4. Efanov V.A. Process management of projects for the development and implementation of innovations // Problems of the modern economics. 2021. N 4 (80). P. 74–78 (in Rus).
5. Kvint V.L. Concept of strategizing: monograph. Kemerovo : Kemerovo State University. 2020. 170 p. (in Rus).
6. Kvint V.L. Development of strategy: scanning and forecasting of external and internal environment // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. N 7 (79). P. 6–11 (in Rus).
7. Kvint V.L., Bodrunov S.D. Strategizing the transformation of society: knowledge, technology, noonomics. SPb. : INIR im. S.Yu. Vitte. 2021. 351 p. (in Rus).
8. Koretsky A.S. Principles for the formation of a digital ecosystem of process management based on a business model // Public administration. E-journal [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik]. 2021. N 84. P. 221–240. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-84-221-240 (in Rus).
9. Koretsky A.S. Management of enterprise transformation processes in the conditions of the digital economy // Moscow university bulletin. Ser. 21. Public administration [Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika]. 2022. N 1. P. 48–63 (in Rus).
10. Litvinova N. N. One-Stop Access Point to Library Resources: in Search of Realization // Scholarly Research and Information [Nauka i nauchnaya informatsiya]. 2018. N 1 (1). P. 60–66. DOI 10.24108/2658-3143-2018-1-1-60-66 (in Rus).
11. Methodology of changes and innovations in economic systems / A. V. Babkin, L. P. Bazhutkina, A. V. Belousov [i dr.] SPb., 2007. 576 p. (in Rus).
12. Rajzberg B.A., Lobko A.G. Program target planning and management. M. : INFRA-M. 2002. 425 p. (in Rus).
13. Russia in numbers. 2020: Brief statistical compendium. M. : Rosstat, 2020. 550 p. (in Rus).
14. Theoretical foundations for managing the innovative development of the economy of industries and enterprises / I.A. Aleksandrova, A.I. Babkin, E.A. Vetrova [i dr.]; ed. A.V. Babkin. SPb., 2007. 522 p. (in Rus).
15. Chaadaev V.K. (2007) Preparation of the task of simulation modeling of a business process // Vestnik universiteta. 2007. N 1 (19). P. 330–338 (in Rus).
16. Shumpeter J.A. Theory of economic development. M. : Progress, 1982. 455 p. (in Rus).
17. Bright J.R. Practical Technology Forecasting: Concepts and Exercises. NY : Industrial Management Center, 1978. 608 p.
18. Deming W.E. Out of the Crisis 2nd edition. MIT Press, 1986. 523 p.
19. Dewar R. D., Dutton J.E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis // Management Science. 1986. Vol. 32. Is. 11. P. 1422–1433.
20. Fine L.G. The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. Create Space Independent Publishing Platform, 2009. 78 p.
21. Fischer M. M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation // The Annals of Regional Science, Springer; Western Regional Science Association. 2001. Vol. 35. Is. 2. P. 199–216.
22. Johnson G., Kevan Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. 7th Edition. Pearson College Div, 2005. 1072 p.
23. Kvint V.L. Teoretyczne I Metodologiczne Podstawy Strategii. Warszawa : Wydawnictwo “Poznanie”, 2019. 116 p.
24. Pedersen C. R., Dalum B. Incremental versus radical change — The case of the Digital North Denmark program // Paper presented at 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9–12. Juni 2004, Bocconi University, Milano, Italy.
25. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. University of Illinois at Urbana-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1983. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496176> (дата обращения: 18.10.2022)
26. Rovaha. Strategy development process. URL: <https://www.van-haaften.nl/strategy/strategy-model/28-strategy-development-process> (дата обращения: 12.09.2022)
27. Rowe L.A., Boise W.B. Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts // Public Administration Review. 1974. Is. 34(3). P. 284–293.
28. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., Wahlster W. Industrie 4.0 Maturity Index. München : Die digitale Transformation von Unternehmensgestalten, 2017. 60 p.
29. Twiss B.C. Managing technological innovation: 2nd Edition. London : Longman, 1980. 240 p.

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

**Alexander S. Koretsky**, Institute of Social Systems (Moscow, Russian Federation), Leading specialist; niisskor@gmail.com

# Была ли политика Бернанке в 2008 году благотворной для США и всей мировой финансовой системы?

Мамытов У. Э.

Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики, Бишкек, Кыргызская Республика; ulukmanm@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>

## РЕФЕРАТ

Политика Бернанке, как показывает сегодняшний мировой инфляционный кризис, не является благотворной для экономики США (да и всей финансовой системы), то есть в долгосрочной перспективе. Да, в 2008–2009 гг. она «заткнула дыры» системы, но в то же время только ускорила тенденцию долгосрочного разрушения глобальной финансовой системы и, особенно, финансовой системы США. В то же время, опыт решения двух предыдущих схожих кризисов оказался наиболее благотворным в долгосрочной перспективе, так как позволил стране пройти через «очищение», а затем встать на путь долгосрочного мощного экономического развития.

**Ключевые слова:** Бернанке, Нобелевская премия по экономике, банковские коллапсы, фондовые рынки, Великая депрессия, Корпорация по финансированию восстановления (реконструкции), дезинфляция Волкера, количественное смягчение

**Для цитирования:** Мамытов У. Э. Была ли политика Бернанке в 2008 году благотворной для США и всей мировой финансовой системы? // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 112–120.

## Whether Bernanke's Policy in 2008 was Beneficial for the United States and the Global Financial System?

Ulukman E. Mamytov

Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic, Bishkek, Kyrgyz Republic; ulukmanm@gmail.com

## ABSTRACT

Bernanke's policy, as today's global inflation demonstrates, was not beneficial for the economy of the United States as well as for the global financial system in the long run. Yes, in 2008–2009 it "plugged holes", but in the long run it only accelerated the global tendency of ruining the global financial system, and especially the financial system of USA. At the same time, previous two crises and their solution experiences clearly demonstrated that another policy was more adequate in such situations. Those two solutions were more beneficial in the long run as they let USA "clear" its economy and launch its long-term powerful economic development.

**Keywords:** Bernanke, Nobel Prize in Economics, Bank runs, Stock markets, Great Depression, Bernanke, Reconstruction Finance Corporation, Volker Disinflation, Quantitative Easing

**For citing:** Mamytov U. E. Whether Bernanke's policy in 2008 was beneficial for the United States and the global financial system? // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 112–120.

---

## Введение

10 октября вышла новость, что премию по экономике имени Альфреда Нобеля за 2022 г. получил экс-председатель Федеральной Резервной Системы США Бен



Бернанке, которому присвоили важную роль в спасении экономики США (да и всего мира) по итогам финансового кризиса 2008 г. Вместе с Бернанке премию также получили Дуглас Даймонд (Douglas Diamond) из Университета Чикаго и Филип Дибвиг (Philip Dybvig) из Вашингтонского университета в Сент-Луисе, которые, как указано в пресс-релизе Шведской академии наук, еще в 1980-х гг. провели исследования о важности банковской системы во время кризисов и о том, почему недопущение банковских коллапсов является критически важным<sup>1</sup>. Однако, если в целом важная роль банковской системы ни у кого особо не вызывает сомнений, так же, как и стремление не допускать ее коллапсов, то благотворность политики Бернанке на посту главы ФРС в кризисные 2008–2009 гг., тем не менее, вызывает немалые споры и дискуссии в экономических кругах, а это, соответственно, подвергает сомнению само решение Шведской академии наук о присуждении Бернанке этой солидной международной премии.

В этой связи, наверное, главный вопрос звучит так: была ли монетарная политика Бернанке в кризисные 2008–2009 гг. благотворной для США, да и всей мировой финансовой системы, в долгосрочной перспективе? Долгосрочная перспектива в данном случае может играть важную роль, потому что, как известно, решение проблемы зачастую путают попросту с ликвидацией ее последствий, «латанием дыр», отодвигая действительное решение проблемы на более поздние сроки, хотя это может привести к более серьезным негативным последствиям. Такие действия нередко диктуются политикой и популизмом тех лиц, которые избегают принимать на себя ответственные и часто непопулярные решения. Однако такие решения не снимают проблем, а даже, наоборот, могут их усилить, затрудняя надлежащее их решение в будущем. В этой связи Бен Бернанке, как аргументирует настоящая статья, не столько решил проблему финансового кризиса 2008 г., сколько попросту отодвинул ее решение на более поздние сроки, вполне осознанно допуская наступление более серьезных негативных последствий для экономики США в будущем, но в надежде на то, что именно в будущем могут появиться более удачные решения проблемы. Ну, или надеясь, что «разгрести» проблему будут уже другие...

В качестве сравнения в настоящей статье приведены два других крупных экономических кризиса в США — Великой депрессии 1930-х годов и так называемой «дезинфляции Волкера» начала 1980-х. Антикризисные решения ФРС в те годы существенно отличались от подходов современных монетарных властей, и что важно, те решения, как показал дальнейший ход событий, несмотря на начальное падение экономики, в долгосрочной перспективе сыграли очень благотворную роль для экономики США, в отличие от того, к чему привела политика Бернанке через десяток лет, к концу 2022 г. То есть, опять же, в долгосрочной перспективе.

## Опыт Великой депрессии

Как известно, Великая депрессия, которая началась в 1929 г. и продлилась около десяти лет, стала крупнейшим социально-экономическим кризисом за всю историю США, сильно подорвав всю мировую экономику и, по мнению многих историков и экономистов, став одной из косвенных причин Второй мировой войны [2].

Кризис оказался настолько сильным, что национальный доход Соединенных Штатов Америки сократился наполовину — с примерно 100 млрд долл. до 55, без

<sup>1</sup> Пресс-релиз Шведской королевской академии наук о присуждении Премии Шведского Центрального банка по экономическим наукам в память Альфреда Нобеля, 10 октября 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.405ebec2-64257470-79c69c3e-74722d776562/https/www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2022/press-release/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.405ebec2-64257470-79c69c3e-74722d776562/https/www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2022/press-release/) (дата обращения: 20.12.2022).

работы оказалась четверть рабочего населения, примерно 34 млн мужчин, женщин и детей (из 120 млн общего населения) оказались без средств к существованию. Банковские системы 28 штатов были полностью закрыты, а в оставшихся 20 штатах были закрыты частично; за три года кредиты коммерческих банков сжались с 50 до 30 млрд долл. [3]. Экономика США оказалась в существенной степени парализованной, и по стране прокатилась волна банкротств тысяч рабочих предприятий. Увеличение безработицы и сокращение доходов у населения привели к падению спроса, что сильно уронило цены. Известно, что в те годы фермеры даже умышленно уничтожали часть своего урожая (сливали молоко), чтобы создать дефицит и удержать цены.

Традиционные рыночные механизмы перестали должным образом функционировать, и это вынудило государство срочно брать инициативу по спасению экономики в свои руки. Выступая на слушаниях в Конгрессе США, глава казначейства Генри Моргентау тогда высказался, что кризис настолько уронил покупательскую способность населения и дезорганизовал экономику страны, что пассивно ждать, когда рынок заработает сам было бесполезно<sup>1</sup>. Кроме того, по мнению как современников, так и более поздних исследователей, сам кризис был вызван чрезмерным увлечением рынком, когда в результате бума «ревущих» 1920-х гг. и безудержных спекуляций на фондовом рынке ситуация в экономике США сильно отклонилась от «нормального» равновесного состояния рынка и, как писал известный экономист австрийской школы Фридрих фон Хайек, в американской экономике создалось ложное ощущение бума, из-за чего рынок «откусил» больше, чем мог «прожевать» [2]. Все более растущий дисбаланс привел к раздуванию большого финансового «пузыря», который в конце концов и лопнул, вызвав сильнейший социально-экономический кризис.

Выход США из кризиса, как известно, включал в себя целый комплекс мер — от реформ «Нового курса» Рузвельта до спасительных для США стимулов Второй мировой войны, когда американская промышленность получила уникальную возможность не просто подработать на войне, а даже многократно увеличить свои обороты.

Это часто замалчивают, однако одной из самых решающих мер по выходу из кризиса стало создание правительством США так называемой Корпорации по финансированию реконструкции (Reconstruction Finance Corporation, RFC), которая сыграла, вероятно, даже самую главную роль в последующем бурном развитии американской экономики в долгосрочной перспективе [1].

Важно отметить, что деятельность RFC была сосредоточена главным образом на восстановлении и стимулировании реального сектора экономики США, а не на монетарной политике со спасением банковского сектора. Помимо нефтяной и автомобильной промышленности (которые особо не нуждались в помощи) корпорацией RFC были поддержаны и простимулированы предприятия почти в каждой отрасли реального сектора экономики, для чего RFC были созданы соответствующие дочерние управляющие компании. Например, через Commodity Credit Corporation правительством США были простимулированы сельскохозяйственные производители, которым государство стало выплачивать субсидии за увеличение производительности. Ипотечный сектор был простимулирован RFC через агентство Federal National Mortgage Association, более известное как «Fannie Mae». Десятки миллиардов долларов было направлено на инфраструктурное строительство через так называемые «самоликвидирующиеся займы» (Self-Liquidating Loans), которые потом погашались за счет использования

<sup>1</sup> House of Representatives, HR 7120. «Construction and Financing of Self-Liquidating Projects». Hearings before the Committee on Banking and Currency // United States Government Printing Office. Washington, 1939.

самих построенных объектов, то есть имело место проектное финансирование. Однако самым главным двигателем американской экономики стал управляемый государством военно-промышленный комплекс. Так, через создание и финансирование дочерней корпорации Defense Plant Corporation (DPC) было простимулировано свыше 2300 промышленных проектов — построено 2098 заводов, из которых 920 принадлежали самой корпорации DPC, то есть были государственными (позднее, государство реализовало их в частные руки по символической цене в 1 доллар) [5].

Таким образом, несмотря на трудные 1929–1933 гг., из Великой депрессии США вышли благодаря не монетарным методам по денежному стимулированию и спасению банковско-финансовой системы, а благодаря комплексному умелому управлению реальным производственным сектором экономики. Впрочем, как и «вовремя подвернувшейся» войной, которая и утилизировала большую часть простимулированного производства.

### Опыт «дезинфляции Волкера»

Конец 1970-х гг. ознаменовал в США настолько сильнейший системный кризис в экономике, что известный нобелевский лауреат Пол Самюэльсон даже признавал, что капиталистический Запад все-таки проигрывает «гонку двух систем» советскому социализму [2], который в те годы находился в зените своего развития.

Кризис стал системным, так как перестали работать традиционные кейнсианские методы стимулирования экономики — увеличение фискальных расходов государства

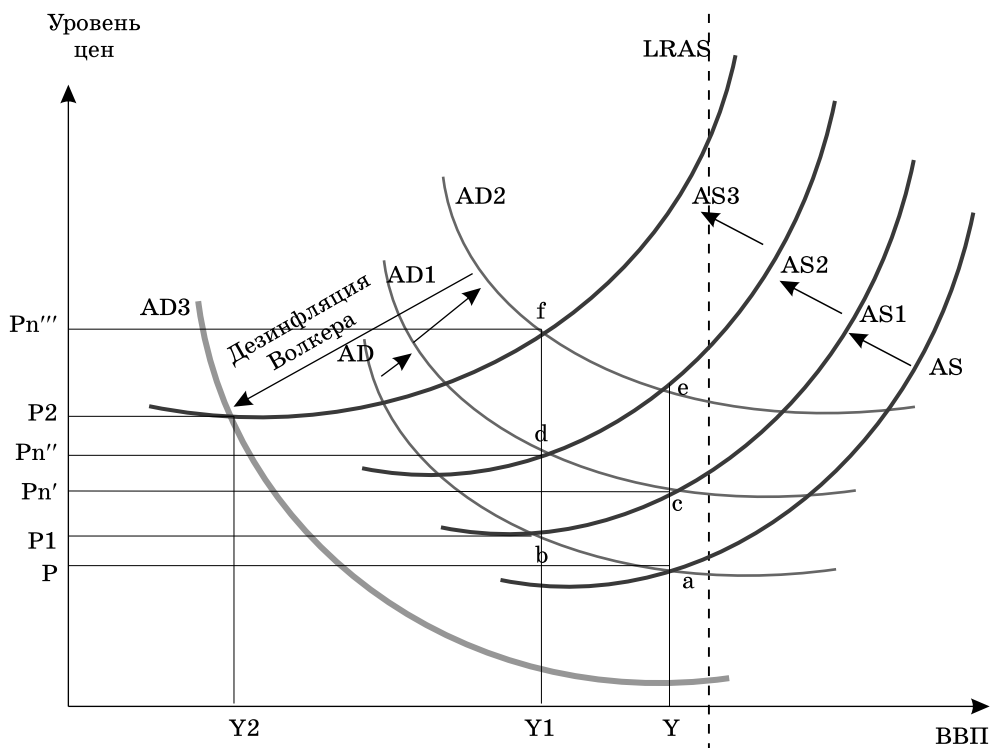


Рис. 1. График AS-AD «дезинфляции Волкера»  
Fig. 1. Volker Disinflation AS-AD Plot

уже не оказывало такого позитивного эффекта как раньше, а наоборот — стала усиливаться инфляция с одновременным погружением экономики в рецессию. Это явление получило название «стагфляции» и, фактически, поставило многих экономистов в тупик — многие попросту не понимали, что делать в сложившейся ситуации.

Макроэкономистам известен так называемый график AS-AD [2], который наглядно показывает (рис. 1), что происходило в экономике США в те годы и как раскручивалась спираль стагфляции.

Если вкратце, то кризис был вызван целым комплексом причин — от Вьетнамской войны и нефтяного шока 1973 г., до системных проблем в экономике, связанных с отвязкой доллара от золота и растущей деиндустриализацией США [2].

Раскручивание спирали стагфляции (a-b-c-d-e-f на рис. 1) сопровождалось снижением эффективности экономики и рецессией (Y) с одновременным ростом цен — инфляцией (P). Кризис все время сжимал совокупное предложение (AS — aggregate supply), толкая его влево на графике, на что Федеральное резерв США вместе с правительством отвечали стимулирующими мерами, пытаясь увеличить совокупный спрос (AD — aggregate demand), что и привело к вышеуказанной стагфляционной спирали. Иного выхода власти страны, так же как и экономисты, не видели, полагаясь на спасительные стимулирующие меры и опасаясь сильного сжатия экономики без таких мер. Однако все это не приводило к каким-либо позитивным сдвигам, а наоборот — грозило гиперинфляцией и снова сильнейшей социально-экономической депрессией в США.

Выходом из кризиса стала так называемая «дезинфляция Волкера». Новый глава ФРС Пол Волкер в конце концов решился на «нетрадиционные меры» и не просто перестал стимулировать совокупный спрос (AD), а даже наоборот — резко поднял процентную ставку почти до 20%, ужесточив денежно-кредитную политику в расчете на краткосрочное падение экономики, в надежде на последующее скорое восстановление после ее «очищения» и прихода в более равновесное нормальное состояние в соответствии с вышеуказанным утверждением фон Хайека. Главной целью для Волкера стала ликвидация инфляции как главной опасности для экономики США в долгосрочной перспективе, пусть даже ценой временного сжатия реального сектора, а также кризиса в финансово-банковской сфере. И, как показали последующие события, этот временный кризис, который стал известен как «дезинфляция Волкера», открыл путь для нового бурного роста американской экономики в 1980-е. Конечно, важно отметить, что последующий бурный рост совпал с новой технологической волной (информационные технологии и фармацевтика) роста экономики США, сопровождавшийся одновременным кризисом советского социализма, который уже в 1990-е открыл для Запада колоссальные по размерам новые рынки для развития. Однако важнейшую роль в этом бурном развитии сыграла «рейганомика» — новая экономическая парадигма кредитного стимулирования спроса с постепенным снижением процентных ставок (с тех самых 20% Волкера), которая и обеспечила почти 40-летний бум американской экономики. То есть дезинфляция Волкера, несмотря на свою непопулярность в тот момент, сыграла очень позитивную роль для финансово-экономической системы США в долгосрочной перспективе, чем страна затем умело и воспользовалась. Конечно, в конце концов указанная парадигма привела страну к не столь позитивным последствиям (об этом ниже), однако это не умаляет решительных действий Волкера, который обеспечил бурный 40-летний бум в экономике США.

## Опыт Бернанке

Однако по-другому решили бороться с кризисом экономические власти США в 2008–2009 гг., когда американская финансовая система столкнулась с очередным «схло-

пыванием» финансового пузыря, который существенно пошатнул основы всей мировой финансовой системы.

Вызванный очередным безудержным спекулятивным ростом финансовых рынков вследствие вышеописанной масштабно разросшейся к 2007 г. кредитной накачки спроса (эффект рейганомии) и финансового дерегулирования, «коллапс пузыря» привел к крупнейшему со времен Великой депрессии мировому социально-экономическому кризису, который «разрушил мировых богатств на 50 трлн долл.» [2]. Индекс Standard & Poor's «Global Broad Market Index» потерял свыше 17 трлн, Япония объявила об уходе в минус на 29%, США — на 39%, рынок Бразилии упал на 57%, России — на 74%, Индии — на 65%, Китая — на 53%, Южной Кореи — на 56% [2].

В ответ на это монетарные власти США во главе с Беном Бернанке приняли стратегию первоочередного спасения банковско-финансовой системы, в результате чего была принята программа TARP — Troubled Assets Relief Program (Программа по спасению проблемных активов), в соответствии с которой Федеральным резервом для спасения «системообразующих» частных банков на Уолл-стрит было выделено помощи на 700 млрд долл. Всего же Правительству США этот кризис стоил около 2 трлн долл., включая помимо мер TARP также помощь в виде налоговых и иных послаблений, а также помощь ипотечному сектору [6].

Цель первоочередного спасения в результате кризиса именно банковско-финансового сектора, как продемонстрировано выше, показывает полное смещение приоритетов у экономических властей США, что идет вразрез с предыдущим опытом выхода из кризисов, особенно с опытом Великой депрессии. Да и дезинфляция Волкера, хотя и боролась с инфляцией, тем не менее нанесла большой урон всей банковско-финансовой системе США в начале 1980-х через монетарное «ужесточение». И такое смещение приоритетов, как вытекает из исследований Бена Бернанке, за что он и получил вышеуказанную престижную премию, было продиктовано смещением всей экономической парадигмы в результате рейганомии 1980-х и последующим бурным развитием монетаризма, который ставит во главе угла приоритет именно банковско-финансового сектора в экономике, через постоянное его стимулирование.

Как следует из исследований Бернанке, о чем свидетельствует обоснование его премии Шведской академией наук, огромное влияние на его профессиональное становление сыграла известная книга Милтона Фридмана и Анны Шварц о монетарной истории США [4], где одной из главных причин усугубления кризиса в эпоху Великой депрессии в 1929–1933 гг. стала «неправильная» политика Федеральной резервной системы, которая вместо монетарного стимулирования банковско-финансового сектора наоборот — стала вести политику «ужесточения», повышая процентные ставки и снижая ликвидность в системе. Согласно книге Фридмана и Шварц, в результате политики монетарного сжатия массовый отток денег из банковской системы парализовал инвестиционные процессы в экономике, и вся финансовая система страны практически рухнула. По мнению Фридмана и Шварц, в тот острый момент все зависело именно от банковской системы, и роль Федерального резерва была ключевой для предотвращения дальнейшего кризиса. Именно ФРС могла и должна была спасти экономику своей мягкой стимулирующей политикой, поддерживая банки дополнительной столь нужной в тот момент ликвидностью, однако Федрезерв не сделал этого, заняв, по мнению Фридмана и Шварц, пассивную позицию и пустив все на самотек.

В этой связи, кстати, интересно, что Милтон Фридман впоследствии стал широко известен как один из основателей движения либертарианцев, основной идеей которых является тезис о полной экономической свободе и недопустимости участия государства в экономике. В то же время в денежно-кредитной политике Милтон

Фридман, как свидетельствуют его труды, не просто допускал государство к управлению экономикой, а даже наоборот, рекомендовал центральному банку активно вмешиваться в экономику и своей монетарной политикой исправлять ошибки рынка.

Как бы то ни было, указанная книга Фридмана и Шварц оказала большое влияние на будущего главу ФРС в 1980-х гг., и Бернанке, уже заняв этот ответственный пост накануне кризиса в 2006 г., решил, что на этот раз роль центробанка должна быть не просто активной в выходе из кризиса, а именно сосредоточиваться на приоритетном спасении банковско-финансового сектора еще большим его стимулированием.

И хотя в результате спасительных мер Федрезерва, включая программу TARP, в 2008–2009 гг. финансовая система США устояла, такая политика Бернанке привела к еще более безудержному разгулу финансовых спекуляций через дальнейшее монетарное смягчение и колоссальное увеличение долгов государственным и негосударственным секторами в США, достигнув порядка 92 трлн долл., из которых государственный долг составляет свыше 31 трлн. Как показано на рис. 2, особенно сильно разросся баланс Федеральной резервной системы, который вырос с 0,9 трлн долл. в июле 2008 г. до 8,95 трлн в апреле 2022 г.<sup>1</sup> в результате «печатания» новых денег в обмен на скупку ценных бумаг Правительства США.

В то же время ввиду сильнейшего монетарного смягчения после кризиса 2008 г. и особенно в результате пандемии COVID-19 в 2020 г., в США начала расти инфляция, приближаясь официально к 9% (хотя есть подозрения, что цифры существенно занижены, или, по крайней мере, взяты как усредненные в соответствии со статистическими манипуляциями). Проблема усугубляется тем, что долги, как указано выше, сильно выросли, а конструктивных путей решения выхода из затянувшегося монетарного стимулирования всей финансовой системы и соответствующего неравновесного состояния экономики США в целом, о чем писал фон Хайек,

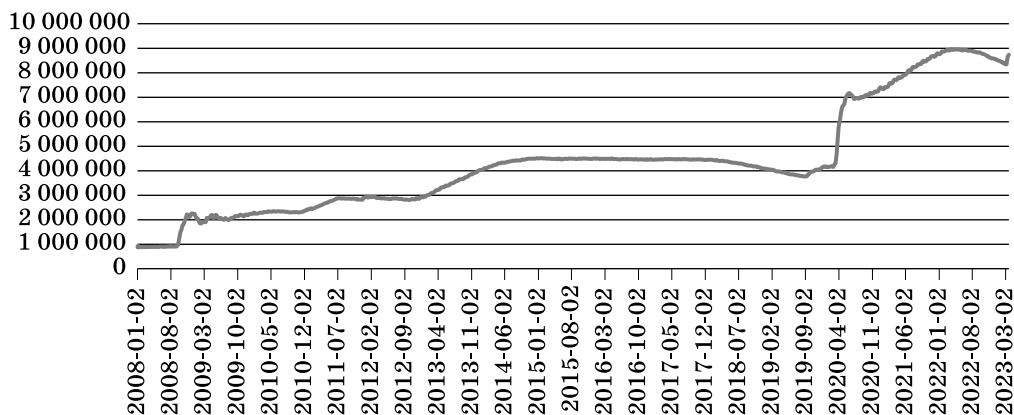


Рис. 2. Динамика роста баланса ФРС США, в миллионах долларов США

Fig. 2. US Federal Reserve balance sheet growth dynamics, in US \$ million

Источник: Федеральный резервный банк Сент-Луиса (FRED St. Louis Fed: Economic data) [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/RESPPANWW> (дата обращения: 26.02.2023).

<sup>1</sup> Федеральный резервный банк Сент-Луиса, США (FRED St. Louis Fed: Economic data) [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/RESPPANWW> (дата обращения: 20.12.2022).

непредвидится. А если фон Хайек и все остальные «рыночники» правы, и экономика США должна возвратиться к своему равновесному состоянию, то она должна пережить существенное падение, как это произошло во времена Великой депрессии и во времена дезинфляции Волкера, в результате чего неизбежно пострадает как банковско-финансовый сектор, так и вся экономика страны, а это и оттягивал Бернанке своей политикой в 2008–2009 гг.

Сама приоритизация банковской системы в экономике страны, а тем более, в кризисные периоды, когда актуальны производство, продовольственная и энергетическая безопасность, когда важны меры стимулирования прежде всего реального сектора экономики, вызывает большие сомнения. Политика Бернанке по спасению в первую очередь крупных «системообразующих» банков, как показывают последующие события (кратко описанные выше), не доказывает ее благотворности для страны в долгосрочной перспективе. Возможно, такая политика временно и ликвидирует некоторые внешние последствия кризиса, однако она в действительности не решает проблемы и не искореняет причин кризиса. И это сильно подвергает сомнению саму легитимность вручения Бену Бернанке высшей международной премии по экономике, которой в настоящее время выступает премия по экономике имени Альфреда Нобеля шведского Центробанка, что может говорить либо о сильной предвзятости этого института в целом, либо об ошибочности всей нынешней экономической парадигмы, которую продвигает этот институт.

## Литература

1. *Мамытов У.* Как выйти из экономического кризиса. Опыт США с Корпорацией по финансированию реконструкции, 1933–45 гг. // Фонд экономических исследований «Эл-Келечек» (elkel.org), 21 мая 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://elkel.org/articles/kak-vyiti-iz-krizisa> (дата обращения: 12.09.2022).
2. *Мамытов У.* Либерализм — Госкапитализм — Социализм. Для тех, кто хочет лучше понять экономику. Бишкек, 2020.
3. *Ahamed L.* Lords of Finance: The Bankers who broke the World. New York : The Penguin Press, 2009.
4. *Friedman M., Schwarz A.* A Monetary History of the United States, 1867–1960. Princeton : Princeton University Press, 1963.
5. *Jones J.* Fifty Billion Dollars: My Thirteen Years with the RFC (1932–1945). New York, 1951.
6. *Mukunda G.* The Social and Political Costs of the Financial Crisis, 10 Years Later // Harvard Business Review. September 25, 2018.

## Об авторе:

**Мамытов Улукман Эсенбекович**, преподаватель кафедры экономики и менеджмента Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (Бишкек, Кыргызская Республика), аспирант; [ulukmanm@yandex.ru](mailto:ulukmanm@yandex.ru); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>

## References

1. Mamytov U. How to get out of the economic crisis. U.S. Experience with Reconstruction Financing Corporation, 1933-45 // Al-Kelechek Economic Research Foundation (elkel.org), May 21, 2020 [Electronic source] . URL: <https://elkel.org/articles/kak-vyiti-iz-krizisa> (accessed: 12.09.2022) (in Rus).
2. Mamytov U. Liberalism — State Capitalism — Socialism. For those who want to better understand the economy. Bishkek, 2020 (in Rus).
3. Ahamed L. Lords of Finance: The Bankers who broke the World. New York : The Penguin Press, 2009.
4. Friedman M., Schwarz A. A Monetary History of the United States, 1867–1960. Princeton : Princeton University Press, 1963.

5. Jones J. Fifty Billion Dollars: My Thirteen Years with the RFC (1932–1945). New York, 1951.
6. Mukunda G. The Social and Political Costs of the Financial Crisis, 10 Years Later // Harvard Business Review. September 25, 2018.

***About the author:***

**Ulukman E. Mamytov**, Lecturer of the Department of Economics and Management of the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic (Bishkek, Kyrgyz Republic), Postgraduate; ulukmanm@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>



# Теоретические основы стратегической мотивации в трудах нобелевских лауреатов

Фесянова О. А.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; fesyanova@cosmos.msu.ru

## РЕФЕРАТ

Целью статьи является расширение существующего теоретического и прикладного понимания стратегической мотивации путем выявления отдельных аспектов этого вопроса в научных работах лауреатов Премии Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля (неофициальное наименование: Нобелевская премия по экономике) в период с 2000 по 2022 г.

Во введении рассматриваются различия в понимании терминов «стратегическая мотивация» и «мотивация» в трудах отечественных и зарубежных ученых и практиков, отмечается долгосрочное, направленное в будущее понимание стратегической мотивации и ее отличие от преимущественно оперативного характера мотивации в понимании классиков управленческой мысли. В основной части статьи последовательно анализируются лекции и дополнительные материалы комитета премии, научные статьи, книги и монографии лауреатов, относящиеся к тематике исследований, за которые была присуждена награда. В ходе анализа отмечаются основные аспекты исследований ученых, связанные со стратегической мотивацией, о ее месте и значимости в процессе разработки и реализации стратегии. Делаются промежуточные выводы о позиции в отношении рассматриваемой темы каждого лауреата, чьи работы разбирались в статье. В конце исследования формулируется общее заключение об актуальности и междисциплинарном (на стыке естественных и гуманитарных наук) характере вопроса стратегической мотивации, делается акцент на складывающейся тенденции к рассмотрению преимущественно нематериальных, психологических и поведенческих аспектов изучаемого вопроса, подчеркивается роль инноваций в стимулировании на микро- и макроуровнях. Даются рекомендации, как можно расширить и дополнить существующее понимание стратегической мотивации с учетом рассмотренных материалов. Отмечается, что сделанные на основе анализа выводы могут быть применены в дальнейших исследованиях, а также на практике при создании системы стратегической мотивации на предприятиях.

В основе проведенного в статье анализа лежит теория стратегии и методология стратегирования иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** стратегическая мотивация, стратегическое управление, мотивационные стимулы, поведенческая экономика, теория игр

**Для цитирования:** Фесянова О. А. Теоретические основы стратегической мотивации в трудах нобелевских лауреатов // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 121–130.

## Theoretical Foundations of Strategic Motivation in the Works of Nobel Laureates

Oxana A. Fesyanova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; fesyanova@cosmos.msu.ru

## ABSTRACT

The purpose of the article is to expand the existing theoretical and applied understanding of strategic motivation by identifying certain aspects of this issue in the scientific works of Laureates of the Nobel Memorial Prize in Economic Sciences (officially known as The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel) in the period from 2000 to 2022.

The introduction discusses the differences in the understanding of the terms “strategic motivation” and “motivation” in the works of domestic and foreign scientists and practitioners, notes

a long-term, future-oriented understanding of strategic motivation and its difference from the predominantly operational nature of motivation in the understanding of the classics of management science. The main part of the article sequentially analyzes the lectures and additional materials of the award committee, scientific articles, books and monographs of the laureates related to the research topics for which the award was awarded. The analysis highlights the main aspects of scientists' research related to strategic motivation, its place and significance in the process of developing and implementing a strategy. Intermediate conclusions are made about the views and positions on the topic under consideration of each laureate, whose work was analyzed in the article. At the end of the article a general conclusion is formulated about the relevance and interdisciplinary (at the intersection of the natural sciences and liberal arts) nature of the issue of strategic motivation, emphasis is placed on the emerging trend towards considering predominantly non-material, psychological and behavioral aspects of the subject under study, the role of innovation in stimulating micro- and macro-levels. The conclusion is made about how it is possible to expand and supplement the existing understanding of strategic motivation taking into account the considered materials. It is noted that the conclusions made on the basis of the analysis can be applied in further research, as well as in practice when creating a system of strategic motivation in enterprises.

The analysis is based on the theory of strategy and methodology of strategizing of the Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr. Sc. (Econ.), Vladimir L. Kvint.

*Keywords:* strategic motivation, strategic management, motivational incentives, behavioral economics, game theory

**For citing:** Fesyanova O. A. Theoretical foundations of strategic motivation in the works of Nobel laureates // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 121–130.

---

## Введение

Стратегическая мотивация наряду со стратегическим планированием и стратегическим мониторингом и контролем составляет триаду основных функций стратегического управления [3, с. 427].

М. Мескон и М. Альберт определяют мотивацию как «процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей» [4, с. 390]. Классики стратегического управления А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд подчеркивают, что «одна из главных задач менеджмента при реализации стратегии заключается в применении таких методов мотивации, которые создают искреннюю приверженность работников целям компании и желание достичь запланированных результатов» [7, с. 393].

В классических трудах [1; 4; 7], посвященных стратегическому управлению, термин «стратегическая мотивация» не используется — фигурируют термины «мотивация» или «стимулирование». Акцент на стратегической мотивации как важной функции процесса стратегирования делает в своих работах иностранный член РАН, д.э.н., профессор В.Л. Квинт. Так, он подчеркивает, что «система стратегической мотивации создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации, разработанными на этапе подготовки стратегии входа... она включает в себя моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и их групп» [2, с. 103]. И.В. Новикова дает следующее определение: «Стратегическая мотивация — система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)» [5, с. 113]. В связи с этим представляется важным отметить в рамках статьи значимое отличие стратегической мотивации от оперативной мотивации. Итак, стратегическая мотивация всегда направлена в будущее, для достижения именно стратегических целей, в то время как оперативная призвана стимулировать выполнение текущих задач не на длительном временном промежутке и не для до-

стижения стратегических целей. При этом основные формы и методы стратегической и оперативной мотивации одинаковы: это материальные и нематериальные стимулы. Существенная разница наблюдается в том, как именно выстраивается система этих стимулов и их соотношение в каждой конкретной организации в зависимости от того, решаются ли оперативные задачи или речь идет о реализации стратегии.

Целью статьи является расширение существующего теоретического и прикладного понимания стратегической мотивации путем выявления отдельных аспектов этого вопроса в научных работах лауреатов Премии Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля (далее — Нобелевской премии по экономике). Для достижения указанной цели был проведен анализ лекций, дополнительных материалов комитета Нобелевской премии, научных работ лауреатов, которые касались в исследованиях вопросов мотивации, в период с 2000 по 2022 гг.

## Материалы и теоретические основы

Анализируются следующие источники:

- 1) лекции нобелевских лауреатов;
- 2) дополнительные материалы комитета Нобелевской премии;
- 3) научные статьи, книги и монографии лауреатов, относящиеся к тематике исследований, за которые была присуждена премия.

В таблице представлены основные данные об анализируемых нобелевских лауреатах по экономике, которые в своих научных изысканиях затрагивали вопросы стратегической мотивации.

Таблица

### Анализируемые нобелевские лауреаты по экономике в период 2000–2022 гг.

Table. Analyzed Nobel laureates in economics in the period 2000–2022

№	ФИО нобелевского лауреата/лауреатов	Тематика исследований, удостоенных Премии*	Год получения премии
1	Даниэль Канеман	«За интеграцию идей психологических исследований в экономическую науку, особенно в том, что касается человеческих суждений и принятия решений в условиях неопределенности»	2002
2	Роберт Джон Ауманн	«За расширение понимания проблем конфликта и кооперации с помощью анализа в рамках теории игр»	2005
3	Эдмунд Фелпс	«За анализ межвременного обмена в макроэкономической политике»	2006
4	Ричард Талер	«За вклад в поведенческую экономику»	2017
5	Пол Ромер	«За интеграцию технологических инноваций в долгосрочный макроэкономический анализ»	2018
6	Дэвид Кард, Джошуа Ангрист, Гвидо Имбенс	«За эмпирический вклад в экономику труда и методологический вклад в анализ причинно-следственных связей»	2021

Примечание: \* Перечень лауреатов и тематика их исследований // Официальный сайт Нобелевской премии [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/lists/all-prizes-in-economic-sciences/> (дата обращения: 29.11.2022).

Как видно из вышеприведенного списка, область исследований крайне широкая и исследуемые темы, на первый взгляд, не касаются напрямую стратегического управления и стратегической мотивации. Однако при дальнейшем анализе будет показано, что каждый из представленных ученых уделял значимое внимание данному вопросу.

## Результаты

Интерес с точки зрения стратегической мотивации представляют труды лауреата 2002 г. Даниэля Канемана. Как один из основоположников поведенческой экономики, он в своих работах ставит под сомнение теорию об экономической рациональности. Выводы, сделанные Канеманом относительно мотивации людей в принятии того или иного решения, свидетельствуют о большой доле иррациональности в подобных решениях, которая может быть вызвана целым рядом психологических аспектов: эмоциями, установками, традициями, предубеждениями, контекстом и трактовкой, изначальной индивидуальной точки отсчета, исходя из которой индивид принимает то или иное решение, нежеланием усваивать новую информацию взамен старой, если эти два типа информации противоречат друг другу и так далее [20]. Что же касается материальных стимулов, то люди «более негативно относятся к потерям по сравнению с их исходным уровнем, чем к выгодам того же размера» [17, с. 16], то есть склонны к непринятию риска, к удержанию статус-кво. И хотя автор в большинстве случаев описывает ситуации, где люди принимают те или иные тактические решения, его выводы можно экстраполировать и на стратегическую мотивацию, так как в условиях неопределенности, характерной для стратегирования в целом, иррациональность в принятии решений усиливается. В условиях неопределенности, по мнению Канемана, «...люди в целом часто не способны полностью анализировать ситуации, связанные с экономическими и вероятностными суждениями. В таких ситуациях человеческое суждение опирается на определенные короткие пути или эвристику, которые иногда систематически предвзяты» [17, с. 15].

Роберт Джон Ауманн (совместно с Томасом Шелингом) получил премию за исследование в области теории игр в 2005 г. Основной идеей его научных изысканий, вынесенной в нобелевскую речь, является то, что при повторяющихся играх (игры, состоящие из ряда повторяющихся ходов игроков бесконечно или  $n$  раз) лучшего результата добиваются те игроки, которые больше заинтересованы в выгоде в отдаленной перспективе, а не в одномоментной победе по принципу «здесь и сейчас». Это происходит потому, что в ходе игры на первых ходах сложно предположить точную стратегию (выбор) другого игрока и необходимо исходить из того, что другой игрок, скорее всего, применит стратегию «выгода здесь и сейчас», и первому игроку для того, что минимизировать свои возможные потери, предпочтительнее раз за разом выбирать стратегию отдаленной выгоды (или стратегию минимизации собственных потерь), что, после  $n$  повторений, приведет к победе в будущем. Ауманн называет этот эффект «повторением, которое приводит к сотрудничеству» (англ. «Repetition enables cooperation») [13, с. 353] и считает, что «чтобы повторение порождало сотрудничество, игроки не должны слишком стремиться к немедленным результатам. Настоящее... не должно быть слишком важным» [13, с. 355], что подчеркивает стратегическую составляющую мотивации к сотрудничеству<sup>1</sup> и к длительному изучению поведения и выборов конкурента. Таким образом, неясность действий конкурента в сочетании с возможностью изучения его действий и интересов при

<sup>1</sup> «Сотрудничество» в данном случае термин теории игр, подразумевающий постепенное выяснение интересов и возможных выборов другого игрока и последующее подстраивание своих собственных выборов под его [другого игрока] возможные действия.

постоянном взаимодействии на протяжении времени мотивирует мыслить и поступать стратегически, на отдаленную, а не на оперативную, перспективу. Кроме того, это само по себе является мощным стимулом к изучению внешней и внутренней среды. Таким образом, можно сказать, что вклад Ауманна, как математика, в стратегическое управление заключается в том, что при помощи математических моделей он доказывает важность и неизбежность стратегической (а не оперативной) мотивации каждого игрока в том или ином выборе в рамках долгосрочной кооперации (англ. long-term cooperation).

Эдмунд Фелпс, американский экономист, лауреат премии 2006 г., в своих масштабных исследованиях по макроэкономике и теории безработицы сделал два вывода, интересных с точки зрения стратегической мотивации:

- 1) материальное (денежное) вознаграждение является достаточным стимулом для найма работников, но при этом та же зарплата в долгосрочной перспективе может приводить к добровольной вынужденной безработице, так как работники склонны искать более привлекательный материальный стимул. Таким образом, признавая значимость материальной мотивации, Фелпс подчеркивает ее же неоднозначное влияние на результативность производства в отдаленной перспективе;
- 2) в своих книгах «Rewarding work» [21] и «Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, вызовов и изменений» [8] он развивает идеи в том числе стратегической мотивации и делает упор на значимость нематериальных стимулов, таких как возможность быть вовлеченным в проект, радость от успеха в каком-либо начинании, возможность придумывать и создавать что-то новое (чему в большей степени способствует развитие научных и практических инноваций в экономике). Фелпс подчеркивает, что современная экономика дает возможность и одновременно мотивирует приобрести «...опыт вовлеченности, личностного роста и самореализации. Даже люди с немногими или скромными талантами... приобрели навыки приложения собственного разума — распознавания возможности, решения задачи, осмысления нового способа или практики применения какой-то новой вещи» [8, с. 35].

Ричард Талер, получивший премию за вклад в поведенческую экономику, предлагает модель, которая объясняет, почему люди совершают нерациональные ошибки и как на это можно воздействовать в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Идея модели заключается в том, что каждый индивид с точки зрения мотивации к принятию решений представлен двумя компонентами: способным к стратегическому видению «Планировщиком» («Planner») и предпочитающим быструю выгоду «Исполнителем» («Doer»). Взаимодействие этих двух компонентов и дает следующий результат: «...Исполнитель испытывает сильные страсти и заботится только о текущем удовольствии, в то время как Планировщик пытается каким-то образом укротить страсти и максимизировать сумму полезностей Исполнителя с течением времени» [25, с. 495]. В конечном счете у дальновидного «Планировщика» есть две основные стратегии мотивирующего воздействия на «Исполнителя»: стратегия приверженности (или соблюдения правил) и стратегия вины (или поощрения). При этом Талер отмечает, что даже в условиях максимальной информированности можно повлиять на принятие решений для получения выгоды в отдаленной перспективе, при этом не применяя каких-либо сильных стимулов в виде дополнительных материальных вложений или нематериальных поощрений, а просто направляя к одной или нескольким заранее известным стратегиям. Талер использует для этого явления термин «nudge» [6]. То есть помимо классических материальных и нематериальных стимулов в долгосрочной мотивации может присутствовать стимул, способный «помочь людям сделать выбор, который они сделали бы, если бы были полностью информированы и находились в том, что ... называется «холодным состоянием», что означает отсутствие воздействия возбуждения или искушения» [25, с. 509].

Идея Пола Ромера о влиянии инноваций на рост экономики в рамках стратегической мотивации объясняет мотивационную политику государства в долгосрочной поддержке НИОКР и мотивацию самих компаний разрабатывать и внедрять инновации. С точки зрения организации технологии требуют значительных издержек, которые можно компенсировать наценкой на производимый на основе этих инноваций товар, но в стратегической перспективе рост, основанный на инновациях, выгоднее роста, основанного на накоплении физического капитала, то есть «рост, основанный на идеях, может поддерживаться с течением времени» [22, с. 4 (8)]. С точки зрения государства, «накопление идей — это основа долгосрочного экономического роста» [24, с. 14] и поэтому мотивационная политика в отношении НИОКР должна содержать понятное и достаточное субсидирование исследований и патентное регулирование (основанное на балансе между монопольным правом разработчика и возможностью других использовать результаты исследований), так как «нерегулируемые рынки будут производить технологические изменения, но, как правило, недостаточно обеспечивают НИОКР и новые товары, создаваемые ими» [22, с. 4 (8)].

Вклад Дэвида Карда, Джошуа Ангрита и Гвидо Имбенса, лауреатов премии 2021 г., заключается в постановках естественных экспериментов в экономике и выявлении причинно-следственных связей в результате этих экспериментов. Тематика их исследований — взаимосвязь доходов, уровня образования и в целом образа жизни — имеет прямое отношение к стратегической мотивации. Научные статьи Дэвида Карда посвящены вопросам, насколько сильное влияние оказывает уровень образования на заработную плату, как возможность получения образования способствует успешности в профессиональном плане и может ли эта взаимосвязь применяться организациями для мотивации сотрудников [14; 15; 16]. Работы Джошуа Ангрита посвящены взаимосвязи между уровнем жизни и образованием [9; 10; 11]. Гвидо Имбенс разрабатывал тематику причинно-следственных связей между образованием, уровнем жизни и карьерой, применяя методику машинного обучения для выявления этих связей [12; 18; 19]. Результаты исследований авторов показывают, что есть прямая взаимосвязь между будущим возможным доходом и уровнем образования, а в особенности готовностью это образование получать на протяжении длительного времени или даже всей активной жизни [23]. Таким образом, с точки зрения как работодателя, так и индивидуума, отмечается связь между материальным стимулом (зарплата) и нематериальным стимулом (возможность обучаться, получать информацию), хотя обычно материальные и нематериальные способы мотивации не рассматриваются в такой тесной взаимосвязи. С точки зрения стратегической мотивации в рамках какого-либо долгосрочного проекта организации взаимосвязь «зарплата/образование» может стать одним из основополагающих стимулов для работника оставаться в компании и, соответственно, в проекте как можно дольше, чтобы получить причитающееся вознаграждение и одновременно иметь возможность актуализировать и повысить свои профессиональные навыки (в том числе за счет работодателя в качестве поощрения).

## Обсуждение

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) тематика стратегической мотивации особенно ярко и часто прослеживается в идеях лауреатов Нобелевской премии по экономике 2000–2022 гг., что свидетельствует об актуальности и о сложившемся устойчивом глобальном тренде относительно исследований стратегической мотивации;
- 2) стратегическая мотивация является междисциплинарным предметом изучения, это вопрос не только сугубо управленческий, экономический, он также может рассматриваться и естественными науками (в рамках математики в том числе),

что дает возможность изучать стратегическую мотивацию с разных точек зрения и при помощи разных методик;

- 3) в работах лауреатов прослеживается упор на нематериальные мотивационные стимулы (возможность непрерывного обучения, самореализация и личностный рост, доступ к информации и так далее), которые считаются более предпочтительными. Однако материальные стимулы не исключаются, вознаграждение по-прежнему остается значимым мотивационным фактором как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, но с точки зрения стратегической мотивации упор необходимо делать на нематериальные стимулы;
- 4) на практике материальные и нематериальные формы мотивации взаимосвязаны, а не являются отдельными и независимыми друг от друга;
- 5) возможность изучать конкурента и его действия, получать информацию о нем сама по себе является сильным стимулом для разработки и реализации средне- и долгосрочных стратегий;
- 6) важную роль в вопросах стратегической мотивации играет поведенческий аспект и связанная с этим нерациональность принимаемых решений, а неопределенность и недостаток информации только усиливают эту иррациональность;
- 7) инновации являются одновременно стимулом как стратегической мотивации на микроуровне (индивидуума или организации), так и на макроуровне государственной и международной долгосрочной политики в этой области.

## Заключение

Таким образом, вопросы стратегической мотивации являются актуальной темой исследований не только в менеджменте и экономике, но и в смежных науках (психологии, социологии, математике). С точки зрения стратегической мотивации большую значимость имеют нематериальные стимулы с особым вниманием к поведенческому, психологическому аспекту с учетом возможной нерациональности таких стимулов, а материальные формы мотивации в долгосрочной перспективе всегда взаимосвязаны с нематериальными, поэтому крайне важен их грамотный гармоничный подбор для каждой стратегии. Кроме того, не относящиеся напрямую к нематериальным стимулам моменты, такие как возможность изучать конкурента и накапливать информацию, возможность обучаться и развивать профессиональные и личностные навыки, поощрение высказывания и реализации идей, чувство сопричастности и приверженности, сами по себе могут являться яркими, сильными стимулами и должны учитываться при разработке системы стратегической мотивации на предприятии.

## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2022. 132 с.
3. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес Атлас, 2012. 630 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2005. 720 с.
5. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М. : КНОРУС, 2022. 178 с.
6. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.
7. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. 928 с.
8. Феллс Э. Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. М. : Изд-во Института Гайдара; Фонд «Либеральная Миссия», 2015. 472 с.

9. *Abdulkadiroğlu A., Angrist J. D., Narita Y., Pathak P. A.* Research Design Meets Market Design: Using Centralized Assignment for Impact Evaluation // *Econometrica*. 2017. Vol. 85. N 5. P. 1373–1432 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w21705> (дата обращения: 29.09.2022).
10. *Angrist J., Autor D., Hudson S., Pallais A.* Evaluating Post-Secondary Aid: Enrollment, Persistence, and Projected Completion Effects // NBER Working Papers 23015, National Bureau of Economic Research. 2016 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23015/w23015.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23015/w23015.pdf) (дата обращения: 29.09.2022).
11. *Angrist J. D., Cohodes S. R., Dynarski S. M., Pathak P. A., Walters C. R.* Stand and deliver: Effects of Boston's charter high schools on college preparation, entry, and choice // *Journal of Labor Economics*. University of Chicago Press, 2016. Vol. 32. N 2. P. 275–318 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w19275> (дата обращения: 29.09.2022).
12. *Athey S., Imbens G. W.* Machine learning methods that economists should know about // *Annual Review of Economics*. 2019. Vol. 11. P. 685–725 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-economics-080217-053433> (дата обращения: 29.09.2022).
13. *Aumann R. J.* War and Peace. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. December 8, 2005 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/aumann-lecture.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
14. *Bender S., Bloom N., Card D., Van Reenen J., Wolter S.* Management practices, workforce selection, and productivity // *Journal of Labor Economics*. University of Chicago Press. 2018. V. 36. S1 [Электронный ресурс]. P. 371–409. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/694107> (дата обращения: 29.09.2022).
15. *Card D., Cardoso A. R.* Wage Flexibility Under Sectoral Bargaining // *Journal of the European Economic Association*. 2021. Vol. 20 (5). P. 2013–2061 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w28695.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
16. *Card D., Kluge J., Weber A.* Active labour market policies and long-term unemployment // Long-term unemployment after the Great Recession: causes and remedies. London : CEPB Press, November 2016. P. 11–23 [Электронный ресурс]. URL: [http://cdecon.jku.at/wp-content/uploads/LTU\\_Nov16.pdf](http://cdecon.jku.at/wp-content/uploads/LTU_Nov16.pdf) (дата обращения: 29.09.2022).
17. Foundations of Behavioral and Experimental Economics: Daniel Kahneman and Vernon Smith. Advanced information on the Prize in Economic Sciences 2002 // Noble Prize Official Site. 17 December 2002 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2002.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
18. *Hotz J. V., Imbens G. W., Klerman J. A.* Evaluating the differential effects of alternative welfare-to-work training components: A reanalysis of the California GAIN program // *Journal of Labor Economics*. The University of Chicago Press, 2006. Vol. 24. P. 521–566 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w11939/w11939.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w11939/w11939.pdf) (дата обращения: 29.09.2022).
19. *Imbens G. W.* Potential Outcome and Directed Acyclic Graph Approaches to Causality: Relevance for Empirical Practice in Economics // *Journal of Economic Literature*. 2020. N 58 (4). P. 1129–1179 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w26104> (дата обращения: 29.09.2022).
20. *Kahneman D.* Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. 8 December 2002 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/kahnemann-lecture.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
21. *Phelps E. S.* Rewarding work: how to restore participation and self-support to free enterprise. Harvard University Press. 1999. 208 p.
22. Popular science background: Integrating nature and knowledge into economics // Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/popular-economicsciencesprize2018.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
23. Popular Science Background: Natural experiments help answer important questions // Noble Prize Official Site. Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2021/10/popular-economicsciencesprize2021-3.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).
24. Scientific Background: Economic growth, technological change, and climate change // Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel.



2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/advanced-economicsciencesprize2018.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).

25. Thaler R. H. From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. 8 December 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/01/thaler-lecture.pdf> (дата обращения: 29.09.2022).

#### Об авторе:

**Фесянова Оксана Алексеевна**, старший преподаватель кафедры экономики и управления в космической отрасли факультета космических исследований Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); [fesyanova@cosmos.msu.ru](mailto:fesyanova@cosmos.msu.ru)

#### References

1. Ansoff I. Strategic management. M. : Ekonomika, 1989. 519 p. (In Rus).
2. Kvint V.L. Strategy concept. T.I. Saint-Petersburg: SZIU RANEPА, 2022. 132 p. (In Rus)
3. Kvint V.L. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. M. : Business Atlas, 2012. 630 p. (In Rus).
4. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Management. M. : Delo, 2005. 720 p. (In Rus).
5. Novikova I.V. Strategic workforce management. M. : KNORUS, 2022. 178 p. (In Rus).
6. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2018. 240 p. (In Rus).
7. Tompson (Jr.) A.A., Striklend (III) A.J. Strategic management: Concepts and Cases, 12th edition. M. : Willyams. 2008. 928 p. (In Rus).
8. Phelps E. S. Mass Flourishing. How Grassroots Innovayion Greated Jobs, Challenge and Change. M. : Publishing House of the Gaidar Institute; Fund "Liberal Mission". 2015. 472 p. (In Rus).
9. Abdulkadirođlu A., Angrist J.D., Narita Y., Pathak P.A. Research Design Meets Market Design: Using Centralized Assignment for Impact Evaluation // *Econometrica*. 2017. Vol. 85. N 5. P. 1373–1432 [Electronic source]. URL: <http://www.nber.org/papers/w21705> (accessed: 29.09.2022).
10. Angrist J., Autor D., Hudson S., Pallais A. Evaluating Post-Secondary Aid: Enrollment, Persistence, and Projected Completion Effects // NBER Working Papers 23015, National Bureau of Economic Research. 2016 [Electronic source]. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23015/w23015.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23015/w23015.pdf) (accessed: 29.09.2022).
11. Angrist J. D., Cohodes S. R., Dynarski S. M., Pathak P. A., Walters C. R. Stand and deliver: Effects of Boston’s charter high schools on college preparation, entry, and choice // *Journal of Labor Economics*. University of Chicago Press, 2016. Vol. 32. N 2. P. 275–318 [Electronic source]. URL: <http://www.nber.org/papers/w19275> (accessed: 29.09.2022).
12. Athey S., Imbens G.W. Machine learning methods that economists should know about // *Annual Review of Economics*. 2019. Vol. 11. P. 685–725 [Electronic source]. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-economics-080217-053433> (accessed: 29.09.2022).
13. Aumann R.J. War and Peace. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. December 8, 2005 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/aumann-lecture.pdf> (accessed: 29.09.2022).
14. Bender S., Bloom N., Card D., Van Reenen J., Wolter S. Management practices, workforce selection, and productivity // *Journal of Labor Economics*. University of Chicago Press. 2018. V. 36. S1 [Electronic source]. P. 371–409. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/694107> (accessed: 29.09.2022).
15. Card D., Cardoso A.R. Wage Flexibility Under Sectoral Bargaining // *Journal of the European Economic Association*. 2021. Vol. 20 (5). P. 2013–2061 [Electronic source]. URL: <http://www.nber.org/papers/w28695.pdf> (accessed: 29.09.2022).
16. Card D., Kluge J., Weber A. Active labour market policies and long-term unemployment // Long-term unemployment after the Great Recession: causes and remedies. London : CEPR Press, November 2016. P. 11–23 [Electronic source]. URL: [http://cdecon.jku.at/wp-content/uploads/LTU\\_Nov16.pdf](http://cdecon.jku.at/wp-content/uploads/LTU_Nov16.pdf) (accessed: 29.09.2022).
17. Foundations of Behavioral and Experimental Economics: Daniel Kahneman and Vernon Smith. Advanced information on the Prize in Economic Sciences 2002 // Noble Prize Official Site. 17 December 2002 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2002.pdf> (accessed: 29.09.2022).

18. Hotz J.V., Imbens G.W., Klerman J.A. Evaluating the differential effects of alternative welfare-to-work training components: A reanalysis of the California GAIN program // *Journal of Labor Economics*. The University of Chicago Press, 2006. Vol. 24. P. 521–566 [Electronic source]. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w11939/w11939.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w11939/w11939.pdf) (accessed: 29.09.2022).
19. Imbens G.W. Potential Outcome and Directed Acyclic Graph Approaches to Causality: Relevance for Empirical Practice in Economics // *Journal of Economic Literature*. 2020. N 58 (4). P. 1129–1179 [Electronic source]. URL: <http://www.nber.org/papers/w26104> (accessed: 29.09.2022).
20. Kahneman D. Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. 8 December 2002 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/kahnemann-lecture.pdf> (accessed: 29.09.2022).
21. Phelps E. S. Rewarding work: how to restore participation and self-support to free enterprise. Harvard University Press. 1999. 208 p.
22. Popular science background: Integrating nature and knowledge into economics // Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2018 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/popular-economicsciencesprize2018.pdf> (accessed: 29.09.2022).
23. Popular Science Background: Natural experiments help answer important questions // Noble Prize Official Site. Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2021 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2021/10/popular-economicsciencesprize2021-3.pdf> (accessed: 29.09.2022).
24. Scientific Background: Economic growth, technological change, and climate change // Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2018 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/advanced-economicsciencesprize2018.pdf> (accessed: 29.09.2022).
25. Thaler R. H. From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics. Prize Lecture // Noble Prize Official Site. 8 December 2017 [Electronic source]. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/01/thaler-lecture.pdf> (accessed: 29.09.2022).

**About the author:**

**Oksana A. Fesyanova**, Senior Lecturer, Department of Economics and Management in the Space Industry, Faculty of Space Research, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); [fesyanova@cosmos.msu.ru](mailto:fesyanova@cosmos.msu.ru)

# Международное научное сотрудничество стран БРИКС в Арктике

Ван Ясинь

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Yaxin.wang@bk.ru

ORCID: 0000-0002-5389-9377

## РЕФЕРАТ

В статье обобщены характеристики действующей платформы взаимодействия стран БРИКС в сфере научных исследований в контексте их сотрудничества в Арктике. Проводится анализ мероприятий стран БРИКС, реализуемых в целях развития Арктического региона. Платформа арктического сотрудничества исследуется с опорой на официальные документы проводимых официальных мероприятий. Страны БРИКС осуществляют соответствующие совместные проекты по освоению и изучению Арктики, с одной стороны, реализуя собственные потребности, а с другой, используя специфические преимущества своих экономических систем. Время от времени они организуют и проводят многосторонние встречи и конференции. Однако в основном сотрудничество осуществляется в двустороннем формате. В его основе — организация конференций, взаимодействие научно-исследовательских институтов и совместная подготовка кадров. Это помогает странам БРИКС расширять свое влияние в Арктике. На основе анализа выявленных материалов, включая разработанные к настоящему времени, но еще не реализованные проекты, автор стремится обобщить основные характеристики и особенности арктического сотрудничества стран БРИКС, выявить его сильные и слабые стороны. В выводах по работе представлены соответствующие предложения по повышению эффективности совместной работы стран БРИКС по арктической повестке в среднесрочной перспективе.

**Ключевые слова:** БРИКС, международное научное сотрудничество, Арктика, Россия, Китай, Индия, Бразилия, Южная Африка

**Для цитирования:** Ван Ясинь. Международное научное сотрудничество стран БРИКС в Арктике // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 131–139.

## International Scientific Cooperation in the Arctic among the BRICS Countries

Wang Yaxin

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; Yaxin.wang@bk.ru

ORCID: 0000-0002-5389-9377

## ABSTRACT

This article summarises the characteristics of the current platform for BRICS scientific research and cooperation in the Arctic. The BRICS countries' activities for the development of the Arctic region are analysed. The Arctic cooperation platform is explored through an analysis of official documents, a review of ongoing official events. The BRICS countries are implementing relevant joint projects to develop and explore the Arctic, on the one hand realising their own needs, and on the other using the specific advantages of their economic systems. From time to time, they organise and hold multilateral meetings and conferences. However, most cooperation takes place in a bilateral format. It is based on the organisation of conferences, cooperation between research institutes and joint training. This helps the BRICS countries to expand their influence in the Arctic. Based on an analysis of the identified materials, including projects developed to date but not yet implemented, the author seeks to summarise the main characteristics and features of BRICS Arctic cooperation and to identify its strengths and weaknesses. The conclusions of the paper present relevant proposals for improving the effectiveness of the BRICS countries' joint work on the Arctic agenda in the medium term.

*Keywords:* BRICS, international scientific cooperation, Arctic, Russia, China, India, Brazil, South Africa

**For citing:** Wang Yaxin. International Scientific Cooperation in the Arctic among the BRICS Countries // Administrative consulting. 2023. N 3. P. 131–139.

## Введение

В 2009 г. состоялся первый саммит правительств стран-участниц БРИКС. Однако арктическая научная тематика была включена в повестку работы организации только в 2015 г. Безусловно, она обсуждалась на саммитах БРИКС и до 2015 г., но не была отражена ни в каких официальных документах. В марте 2015 г. страны БРИКС объявили о подписании «Меморандума о сотрудничестве в сфере науки, технологий и инноваций правительствами России, Бразилии, Индии, Китая и Южно-Африканской Республики», в котором область морских и полярных наук определялась одной из 19 приоритетных областей сотрудничества между странами БРИКС<sup>1</sup>. Основная причина того, что Арктические научные исследования долгое время не были в центре внимания БРИКС, заключается в том, что, за исключением России, все страны БРИКС являются неарктическими странами. В то же время сам факт наличия дискуссий по указанному вопросу отражает интерес к сотрудничеству в Арктическом регионе.

Как одна из сильнейших стран Арктического региона, Россия имеет весомый голос для стран БРИКС в контексте освоения приполярных областей. Главным интересом России в Арктике является использование территорий в качестве стратегической ресурсной базы<sup>2</sup>. В первой части «Основы государственной политики РФ в Арктике на период до 2035 г.», опубликованной в 2020 г., дается четкое определение Арктической зоны Российской Федерации и говорится об обеспечении суверенитета и территориальной целостности Российской Федерации как ее национальных интересах<sup>3</sup>. Включение в 2013 г. Китая и Индии в состав Арктического совета в качестве государств-наблюдателей означало, что обе страны признали вопрос суверенитета пяти арктических государств<sup>4</sup>.

После 2015 г. начались обсуждения и консультации по арктическому научному вопросу в рамках работы БРИКС под руководством России. Время от времени страны БРИКС организуют и проводят многосторонние встречи и конференции. Однако в основном научное сотрудничество по арктической тематике осуществляется на двусторонней основе. В этом плане наиболее обширным и глубоким предстает взаимодействие России и Китая. Следом идут проекты сотрудничества меж-

<sup>1</sup> Memorandum understanding on cooperation in science, technology and innovation between the governments of the Federative Republic of Brazil, the Russian Federation, the Republic of India, the People's Republic of China and the Republic of South Africa [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/BRICS%20STI%20MoU%20ENGLISH.pdf> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>2</sup> Выступление Заместителя директора Института Дальнего Востока РАН С. Г. Лузянина в эфире радиостанции «Голос России» о китайской арктической стратегии // Институт Дальнего Востока РАН. 2013. 29 мая [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ifes-ras.ru/component/content/article/21/708-marshruty-ikitajskogo-ledokolar-v-arktike-mezhdu-politikoj-i-ekologiej> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>3</sup> Основы государственной политики РФ в Арктике на период до 2035 г. / [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255> (дата обращения: 08.02.2022).

<sup>4</sup> Китай, Индия и еще 6 стран становятся официальными государствами-наблюдателями в Арктическом совете и т. д. (中国、印度等6国成为北极理事会正式观察员国等) [Электронный ресурс]. URL: [https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=662e7c98204f8de507608b634f52231f&site=xueshu\\_se](https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=662e7c98204f8de507608b634f52231f&site=xueshu_se) (дата обращения: 04.11.2022).

ду Россией и Индией. Китай и Индия, активно участвуя в арктическом взаимодействии, особенно в такой наименее конфликтной области как научные исследования, добились значительных успехов в этой деятельности. С другой стороны, Бразилия и ЮАР, хотя и не занимают заметного положения в Арктическом регионе, имеют большой потенциал для будущего сотрудничества, особенно в области научных исследований.

В целом Китай, Индия, Бразилия и ЮАР, заинтересованные в нефтяных, газовых, минеральных и морских ресурсах Арктики, понимают, что освоение этих территорий требует мощной научно-технической поддержки. В то же время особенно важно развитие и сотрудничество в области полярной науки и технологий [3, с. 119]. Поэтому все они в той или иной степени участвуют в проектах научного сотрудничества с Россией. Кроме того, исследования Арктики также включают изучение арктического права и культур коренных народов как областей знания, в которых наиболее просто добиться взаимопонимания и развивать международные связи.

## Методология

Цель исследования — проанализировать особенности арктического научного сотрудничества между странами БРИКС на примере существующих арктических научно-исследовательских проектов и платформ арктического научного сотрудничества, которые были разработаны странами БРИКС.

Задачи исследования:

- 1) проанализировать научно-исследовательское сотрудничество стран БРИКС в Арктике на основе анализа результатов проведенных встреч и конференций, а также соответствующих документов стран БРИКС по вопросам Арктики;
- 2) проанализировать научное сотрудничество и исследовательские проекты, осуществляемые странами БРИКС;
- 3) разобрать особенности арктического научного сотрудничества стран БРИКС и внести соответствующие предложения, направленные на будущее развитие.

В соответствии с целью и задачами исследования автор анализирует официальные документы, существующие между арктическими странами, а также документы, подписанные странами БРИКС, которые имеют отношение к арктическому сотрудничеству. Автор использует метод исторического анализа для систематического обобщения научно-исследовательской деятельности между странами БРИКС.

## Результаты

### *Основа для развития научного сотрудничества в Арктике в странах БРИКС*

В академических кругах существует мнение, что в настоящее время в международном сообществе сформирована основательная правовая база и механизм международного взаимодействия в Арктике. Ведущую роль в этом взаимодействии играют европейские страны и США. К важнейшим документам относится Конвенция ООН по морскому праву, принятая Организацией Объединенных Наций в 1982 г. и признанная международным сообществом. Ст. 238 ч. 13 Конвенции гласит: «Все государства, независимо от их географического положения, и компетентные международные организации имеют право проводить морские научные исследования при условии соблюдения прав и обязанностей других государств, предусмотренных в настоящей Конвенции»<sup>1</sup>. Все пять стран БРИКС присоединились к Конвенции.

<sup>1</sup> United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.admiraltylawguide.com/conven/unclostable.html> (дата обращения: 04.11.2022).

Что касается международных организаций, обеспечением взаимодействия в северном регионе занимается Арктический совет<sup>1</sup>. Россия является членом Арктического совета и председательствовала в нем в 2004 и 2020 гг. В Арктическом совете участвуют не только арктические, но и неарктические государства: в 2013 г. Китай и Индия стали полноправными государствами-наблюдателями, в то время как заявки Бразилии и ЮАР пока не удовлетворены. Хотя Бразилия и Южная Африка с большим энтузиазмом относятся к исследованиям и освоению Арктики, особенно к международному арктическому научному сотрудничеству, степень их участия невысока, потому что они не являются наблюдателями в Арктическом совете.

Другой организацией, способствующей международному арктическому научному сотрудничеству, является Международный арктический научный комитет (далее МАНК). Восемь арктических стран подписали Соглашение об укреплении арктического научного сотрудничества (Agreement on enhancing arctic scientific cooperation) в 2018 г.<sup>2</sup> Соглашение облегчает доступ ученых восьми арктических правительств в арктические районы, определенные каждым правительством, включая въезд и выезд людей, оборудования и материалов; доступ к исследовательской инфраструктуре и объектам; доступ к данным. Россия, несомненно, является самой активной из стран БРИКС в МАНК, но и Китай, Индия, Бразилия и ЮАР тоже активно участвуют в мероприятиях, организуемых МАНК.

Международное научное сотрудничество в наибольшей степени зависит от объема и качества научных исследований, поэтому особенно важным является строительство и развитие научно-исследовательских институтов и университетов. Создание UArctic как нельзя лучше отвечает этой задаче. UArctic — это международная сеть университетов, колледжей, научно-исследовательских институтов и других организаций, занимающихся образованием и исследованиями. Многие российские и китайские университеты являются членами альянса UArctic (55 российских, 16 китайских организаций), университеты и исследовательские институты Индии, Бразилии и Южной Африки, хотя и не представлены в списке UArctic, активно участвуют в научном сотрудничестве и конференциях, организуемых UArctic. В связи с осуществлением Россией Специальной военной операции на территории Украины Комиссия UArctic в 2022 г. приостановила ее членство в своих рядах. Это дестабилизировало механизм сотрудничества в рамках альянса, в котором и ранее доминировали страны Европы и США.

Несмотря на то, что деятельность указанных организаций и принятие соответствующих документов осуществляются при явном преобладании представителей западных сообществ, Россия как арктическая страна продолжает оказывать большое влияние на арктическое научное сотрудничество. Китай и Индия все больше вовлекаются в освоение Арктики благодаря своему развитию и направлению соответствующих усилий в последние годы. В то же время доля участия Бразилии и Южной Африки остается сравнительно небольшой.

Современное международно-правовое регулирование Арктики и Антарктики берет свое начало во второй половине XX в. с целью установления международной публичной власти над этими двумя регионами. Сегодня это регулирование характеризуется евро-американским доминированием [1, с. 326]. Рост значения Арктического региона, экономическое развитие стран БРИКС, а также ограниченность указанных

<sup>1</sup> Арктический совет: статус и деятельность РСМД. 2021. 21 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/activity/publications/arkticheskiy-sovet-status-i-deyatelnost/> (дата обращения: 09.02.2023).

<sup>2</sup> Agreement on enhancing arctic scientific cooperation [Электронный ресурс]. URL: <https://iasc.info/cooperations/arctic-science-agreement> (дата обращения: 04.11.2022).

механизмов предопределяет необходимость создания странами БРИКС собственных механизмов сотрудничества в области научных исследований Арктики.

В Арктике основным механизмом регулирования является упомянутый выше Арктический совет. В дополнение к перечисленным международным механизмам, которые обладают широким спектром признаков и предоставляют странам БРИКС платформу и возможность для участия в арктических делах, сами страны БРИКС также активно выстраивают способы межгосударственного взаимодействия и развивают международное научно-исследовательское сотрудничество.

В XXI в. под влиянием глобализации и резкого изменения климата Арктика стремительно превратилась не только в быстро развивающийся макрорегион мира, но и в важный объект политики многих современных государств. Не составили исключение и страны-участницы БРИКС, каждая из которых так или иначе демонстрировала интерес к северным широтам. Хотя единой арктической политики у этого межгосударственного объединения пока нет, время от времени проблематика циркумполярного региона попадает в поле зрения функционеров БРИКС.

В марте 2015 г. страны БРИКС объявили о подписании «Меморандума о сотрудничестве в сфере науки, технологий и инноваций правительствами России, Бразилии, Индии, Китая и Южно-Африканской Республики», в котором область морских и полярных наук является одной из 19 приоритетных областей сотрудничества между странами БРИКС<sup>1</sup>. В Москве 28 октября 2015 г. прошла Третья встреча министров науки, технологий и инноваций стран БРИКС, на которой был принят «Рабочий план по науке, технологиям и инновациям стран БРИКС на 2015–2018 гг.». Было принято решение включить темы морской и полярной науки и техники в сферу деятельности организации (под руководством Бразилии и России) [2, с. 20].

В 2021 г. Четвертая встреча Рабочей группы БРИКС по океаническим и полярным наукам и технологиям проводилась по видеосвязи в Сямыне, Китай. Во встрече приняли участие около 100 государственных чиновников и ученых из стран БРИКС<sup>2</sup>. Сотрудничество в области науки, технологий и инноваций между странами БРИКС является важным элементом в рамках встреч лидеров БРИКС. Первые три встречи (2018, 2019, 2020 гг.), проведенные в форматах онлайн-конференций в Бразилии, России и Индии соответственно, касались совместного развития проектов, арктических рейсов, строительства базовых платформ и подготовки кадров в морской полярной области в странах БРИКС.

Хотя до настоящего времени странами БРИКС не определен механизм сотрудничества в области исследования и освоения Арктики, эта проблема упоминается с 2015 г. Начиная с 2018 г., арктические вопросы обсуждаются на ежегодной встрече Рабочей группы БРИКС по океаническим и полярным наукам и технологиям. Это свидетельствует о большом интересе к изучению арктической тематики. В связи с этим БРИКС может эффективно использовать созданную платформу для дальнейшего развития и реализации более эффективной совместной работы в области научных исследований Арктики.

<sup>1</sup> Memorandum understanding on cooperation in science, technology and innovation between the governments of the Federative Republic of Brazil, the Russian Federation, the Republic of India, the People's Republic of China and the Republic of South Africa [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/BRICS%20STI%20MoU%20ENGLISH.pdf> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>2</sup> Центр 21 века организовал ежегодное заседание Рабочей группы БРИКС по океанологии и полярным наукам в 2021 году (21世纪中心组织召开金砖国家海洋与极地科学工作组2021年度会议) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.most.gov.cn/kjbgz/202201/t20220129\\_179248.html](https://www.most.gov.cn/kjbgz/202201/t20220129_179248.html) (дата обращения: 04.11.2022).

### *Проекты сотрудничества, осуществляемые между странами БРИКС*

Среди стран, входящих в состав БРИКС, Китай и Россия больше остальных вовлечены в научные исследования в Арктике. В Китае в 2018 г. была опубликована «Арктическая белая книга». В России в 2020 г. — Программа «Стратегия развития Арктической зоны России и обеспечения национальной безопасности до 2035 года». В указанных документах особое значение придается международному сотрудничеству, в особенности в российском проекте, а также подробно постулируются цели, на достижение которых направлено развитие в северном регионе планеты.

Одним из наиболее зрелых примеров сотрудничества стала 11-я международная академическая встреча «Китайско-российское сотрудничество в Арктике: новые измерения и подход». Ее организаторами выступили Санкт-Петербургский государственный университет, Океанический университет Китая и Южно-Китайский бизнес-колледж Гуандунского университета иностранных языков и внешней торговли<sup>1</sup>. Как единственная регулярная и периодическая платформа арктического сотрудничества и обмена опытом между академическими кругами Китая и России, Китайско-российский арктический форум постоянно расширяет свое влияние. Благодаря его проведению академический обмен и сотрудничество между двумя странами в Арктике вышли на новый уровень<sup>2</sup>. 11-я встреча, проведенная Департаментом научного сотрудничества, не только способствовала прорыву в академической теории, но и под руководством ученых стала основой для делового сотрудничества Китая и России, способствуя тем самым экономическому развитию Арктического региона. В настоящее время совместные китайско-российские арктические научные проекты являются самыми масштабными. Они включают организацию научных конференций, совместные научные экспедиции и сотрудничество в образовательной сфере.

Вовлечение Индии в арктические вопросы происходит в основном в контексте научных исследований, разработки документов по арктической политике и участия в международном сотрудничестве. Индия начала заниматься исследованиями Арктики еще в 1980-х гг. В 2007 г. Индия запустила программу арктических исследований, сосредоточившись на тематике изменения климата. Среди прочих целей индийские исследователи Арктики пытаются установить зависимость между арктическим климатом и индийским муссоном путем анализа отложений и кернов льда из арктических ледников и Северного Ледовитого океана. В 2008 г. Индия открыла арктическую исследовательскую базу Himadri в Нью-Алесунде, Шпицберген, Норвегия, для проведения исследований в области гляциологии, атмосферных и биологических наук. С тех пор Индия регулярно (три-четыре раза в год) отправляет исследовательские группы в Арктику. После вступления в Арктический совет в 2013 г. правительство Индии создало около 20 научных учреждений, занимающихся изучением изменения климата в Арктике. В июне 2013 г. Министерство иностранных дел Индии опубликовало свою Арктическую стратегию под названием «Индия и Арктика», в 2022 г. правительство Индии обновило Индийскую арктическую стратегию и во второй части сосредоточилось на вопросе научных исследований Арктики<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> XI Международная академическая встреча «Китайско-российское сотрудничество в Арктике: новые измерения и подход» [Электронный ресурс]. URL: <https://laes.spbu.ru/novosti/89-xi-mezhdunarodnaya-akademicheskaya-vstrecha-kitajsko-rossijskoe-sotrudnichestvo-v-arktike-novye-izmereniya-i-podkhod.html> (дата обращения: 04.03.2023).

<sup>2</sup> Новое видение и новый путь, китайско-российское сотрудничество в Арктике продолжает новую главу. Состоялся 11-й Китайско-Российский арктический форум (新愿景新路径, 中俄北极合作再续新篇 第十一届中俄北极论坛召开) [Электронный ресурс]. URL: <http://siapa.ouc.edu.cn/2022/1028/c17591a380791/page.htm> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>3</sup> India's Arctic Policy [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moes.gov.in/sites/default/files/2022-03/compressed-SINGLE-PAGE-ENGLISH.pdf> (дата обращения: 04.03.2023).



Индия развивает обширное и интенсивное сотрудничество с Норвегией, Россией и Финляндией. Совместная работа Индии с Норвегией и Финляндией осуществляется в основном в области научных исследований, а с Россией — в области энергетики. В мае 2019 г. Индия заключила соглашения о дальнейших поставках энергоресурсов в Индию из Арктического региона Российской Федерации. В последние годы также изучается вопрос трехстороннего научного сотрудничества между Россией, Индией и Китаем. В связи с этим стоит отметить круглый стол «Россия и азиатские игроки в Арктике: интересы и возможности для сотрудничества» в рамках VI Северного форума по устойчивому развитию. Мероприятие проводилось в Якутске с 28 ноября по 1 декабря 2022 г. и было организовано Российским советом по международным делам (РСМД) в партнерстве с Северо-Восточным федеральным университетом имени М.К. Аммосова (СВФУ). В числе других обсуждался вопрос о расширении кооперации России с Китаем и Индией в Арктике<sup>1</sup>.

В отношении Бразилии и Южной Африки стоит отметить, что, хотя эти государства не являются арктическими странами и в настоящее время не входят в Арктический совет, статус региональных держав предполагает некоторую роль в вопросах развития и изучения арктического региона. Их значение в этой сфере постепенно растет.

Еще в 2012 г. Бразилия наряду с Китаем и Индией подала заявку на вступление в Арктический совет, но до сих пор Бразилия не получила статус государства-наблюдателя. Среди стран БРИКС Бразилия, как крупная страна южного полушария, также проявляет значительный интерес к природным ресурсам Арктики, судоходным путям и научным исследованиям. Например, бразильская горнодобывающая компания Vale S.A. владеет железнодорожными путями и рядом морских портов на арктической территории Канады<sup>2</sup>. Будучи девятой по величине судостроительной страной в мире, Бразилия могла бы участвовать в строительстве арктического торгового флота, сотрудничая с такими странами, как Китай, Япония, Южная Корея и Сингапур<sup>3</sup>. На текущем этапе можно сделать вывод о том, что крупный бизнес продвигает идею участия Бразилии в освоении Арктики.

Будучи последним членом, присоединившимся к БРИКС, Южная Африка до настоящего времени существенной роли в рассматриваемой нами сфере не играла. Однако стоит отметить, что ЮАР, как одна из первых стран, подписавших «Договор о Шпицбергене», также имеет соответствующие права на участие в обсуждении арктических вопросов.

К задачам России относится эксплуатация ресурсов Арктического региона. Для Китая и Индии арктические нефтегазовые ресурсы могут повысить уровень энергетической безопасности. Что касается Бразилии, то она обладает определенными научно-техническими преимуществами в области технологий разработки глубоководных нефтегазовых месторождений и разработки минеральных ресурсов.

При этом стоит отметить, что задачи БРИКС в Арктике не ограничиваются экономическими интересами — экологические изменения в Арктическом регионе также оказывают весьма существенное влияние на государство.

Например, Россия всегда придавала большое значение экологии и охране окружающей среды Арктики и накопила потенциал для арктических научных исследований. Была создана относительно полная система арктической природной и гуманитарной информации, собрано большое количество данных.

<sup>1</sup> РСМД. 2022. 29 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/news/eksperty-obsudili-sotrudnichestvo-rossii-s-aziatskimi-stranami-v-arktike/> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>2</sup> Annual Report 2015 (SEC Filing Form 20-F) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/917851/000104746916011818/a2227496z20-f.htm> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>3</sup> Trindade S. Brazil and the Sustainability of the Arctic / Proposed Panel at Arctic Circle Assembly III. October 2015.

Как для Китая, так и для Индии значение таяния арктической ледяной шапки в результате глобального потепления возрастает. Вызванное этим изменение климата окажет прямое воздействие на природные экосистемы обеих стран. Бразилия оценивает изменение климата Арктики с точки зрения биоразнообразия, глобального климатического баланса и таяния ледяной шапки полярного круга.

## Обсуждение

Учитывая стратегический характер арктического вопроса и сложность текущей международной обстановки, в процессе сотрудничества между странами БРИКС возникает ряд проблем.

Хотя в настоящее время не существует установленного механизма арктического научного сотрудничества между странами БРИКС, основа для такого взаимодействия уже сформирована. В то же время до сих пор не было осуществлено ни одного научно-исследовательского проекта с высокой степенью вовлеченности всех участников сообщества. До сих пор основная доля взаимодействия приходится на двусторонние проекты.

Россия, как арктическое государство, доминирует в арктических делах, особенно в контексте дискуссии стран БРИКС по вопросам научного сотрудничества. В то же время отношение России к участию неарктических государств в арктических делах скорее негативное. Российская Федерация придает большое значение территориальной и военной безопасности российской Арктики. Однако в объективных условиях глобализации ни одна страна не может развиваться без сотрудничества с другими государствами, поэтому отношение России к странам БРИКС относительно открытое, особенно в менее чувствительных областях, таких как научное сотрудничество. Проблемы взаимодействия очевидны, поскольку в документе, разработанном странами БРИКС, на данный момент четко не прописаны ограничения на участие стран в арктических делах. Доминирование одной стороны может привести к срыву сотрудничества в случае изменения позиции этого участника.

Китай и Индия, находясь в статусе государств-наблюдателей в Арктическом совете, имеют возможность оказывать влияние на политику международного сообщества в северных областях планеты. В то же время Бразилия и Южная Африка до сих пор не присоединились к Арктическому совету, что препятствует интеграции этих стран в соответствующие сферы. Ограниченное участие отдельных стран БРИКС в арктических делах может привести к тому, что в целом влияние БРИКС на освоение Арктики не будет значительным.

Автор считает, что, учитывая относительно слабое участие Бразилии и ЮАР в арктических делах, России как арктической стране, а также Китаю и Индии как наиболее активным участникам арктического взаимодействия, целесообразно создать трехсторонний механизм сотрудничества, чтобы выйти из нынешнего тупика двусторонних связей. Трехсторонний механизм сотрудничества между Россией, Китаем и Индией облегчит формирование других многосторонних механизмов сотрудничества. Это приведет к тому, что все страны БРИКС смогут участвовать в исследовании и освоении Арктики. Таким образом, механизм научно-исследовательского сотрудничества БРИКС в Арктике окажет влияние на международный контекст.

## Выводы

В настоящее время у стран БРИКС нет эффективного механизма международного научно-исследовательского сотрудничества в Арктике, однако платформа для сотрудничества между странами БРИКС существует — тема арктических научных

исследований с 2018 г. обсуждается на ежегодной встрече Рабочей группы БРИКС по океаническим и полярным наукам и технологиям. В настоящее время среди стран БРИКС в тематике арктических научных исследований доминирует Россия. Ее отношение напрямую влияет на взаимодействие, что приводит к определенной нестабильности.

Сотрудничество осуществляется в основном в форме двусторонних мероприятий, чаще всего организуемых Россией и Китаем и Россией и Индией. Наиболее распространенная форма сотрудничества в настоящее время — форумы и научный обмен. Развитие взаимодействия на более глубоком уровне пока является недостаточным. Текущее содержание международного научного сотрудничества стран БРИКС в Арктике сосредоточено на разведке ресурсов, морских исследованиях и вопросах изменения климата. Несмотря на проблемы текущего сотрудничества, научное сотрудничество, как наименее чувствительное, является наилучшим способом реализации интересов каждой страны БРИКС в Арктике.

## Литература

1. Casella P. B., Lagutina M. L., Giannattasio A. R. C. BRICS in Polar Regions: Brazil's interests and prospects // Вестник СПбГУ. Международные отношения. 2020. Т. 13. № 3. С. 326–340.
2. Цзэнцзюнь К., Кайфэй О. Арктика: сотрудничество БРИКС в управлении Синьцзяном // Журнал Университета Гуанси (издание по философии и социальным наукам). Т. 40. № 1. С. 11–23 (на китайском языке).
3. Лэй Шуан, Сюй Сяобо. Китайско-российское арктическое сотрудничество: современное состояние и вызовы // Теории и проблемы политических исследований. 2020. Т. 9. № 5А. С. 119–128.

### Об авторе:

**Ван Ясинь**, аспирант Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); Yaxin.wang@bk.ru

## References

1. Casella P. B., Lagutina M. L., Giannattasio A. R. C. BRICS in Polar Regions: Brazil's interests and prospects // Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations [Vestnik SPbGU. Mezhdunarodnye otnosheniya]. 2020. Vol. 13. Is. 3. P. 326–340.
2. Zengjun K., Kaifei O. New Frontiers of Cooperative Governance in BRICS Countries // Journal of Guangxi University (Philosophy and Social Science Edition). Vol. 40. N 1. P. 11–23 (in Chinese).
3. Shuang L., Xiaobo X. Sino-Russian Arctic Cooperation: Current State and Challenges // Theories and Problems of Political Studies [Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy]. 2020. Vol. 9. Is. 5A. P. 119–128 (in Rus).

### About the author:

**Wang Yaxin**, Post-graduate Student of Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation); Yaxin.wang@bk.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. № 3(171)**

# **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 11.03.2023.  
Подписано к печати 29.03.2023.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 11,45. Тираж 50 экз.  
Заказ № 3/23.

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