

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

ISSN 1726-1139  
e-ISSN 1816-8590  
DOI 10.22394/1726-1139

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2022. № 7(163)

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: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики, 08.00.14 – Мировая экономика, 23.00.01 – Теория и философия политики, истории и методология политической науки, 23.00.02 – Политические институты, процессы и технологии, 23.00.04 – Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития.

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" и в базе данных EBSCO.

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, 2022
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2022
- © Редколлегия журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2022
- © Все права защищены



Контент доступен под лицензией Creative Commons  
Attribution 4.0 License

**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:** Мерешкин Д. Е. — кандидат юридических 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 таможни 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);

**Бесчастная 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)

**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:** Mereshkin D. E. — PhD in Jurisprudence, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPA

## EDITORIAL COUNCIL

**Khutkov 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);

**Bozdrunov 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);

**Zaporozjan 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);

**Khodachev 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)

**ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО**

- 8     **БАРАНОВ Н. А.**  
      Взаимоотношения РПЦ и государства  
      в условиях пандемии COVID-19 в контексте смены  
      политических парадигм и цифровизации
- 23    **БАХЛОВА О. В., БАХЛОВ И. В.**  
      Возможности и угрозы для интеграционного взаимодействия  
      Беларуси и России в рамках Союзного государства: стратегический  
      ситуационный анализ. Часть 2
- 37    **ШУМИЛОВ М. М.**  
      Влияние пантюркизма на формирование политической  
      идентичности тюркоязычных государств Центральной Азии в XXI веке.  
      Часть 2

**ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА**

- 50    **ШАМАХОВ В. А., КУДРЯШОВ В. С., ХЛУТКОВ А. Д.**  
      Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности  
      хозяйствующий субъектов
- 66    **ХАЛИН В. Г., ЧЕРНОВА Г. В., КАЛАЙДА С. А.**  
      Модель формирования эффективного бизнеса
- 88    **ЦЫГАЛОВ Ю. М., СТРИЖОВ С. А.**  
      Политики и процедуры ESG-преобразования  
      российских компаний
- 96    **КОНЯГИНА М. Н., ХЭЛЛЬСТРОМ А. К., ХЭЛЛЬСТРОМ Д. А.**  
      Поиск оптимальных подходов к оценке инновационного потенциала  
      мегаполиса
- 115   **ТИТОВ С. А., ТИТОВА Н. В.**  
      Актуальные тенденции развития проектного управления: смешанный  
      анализ концепции «гимнастического» предприятия
- 128   **РОГАТИН С. И.**  
      Направления совершенствования регулирования экономических  
      отношений в сфере Государственного оборонного заказа

**ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ**

- 137   **ЖИРЯЕВА Е. В., ДМИТРИЕВ П. А.**  
      Влияние различных форм образования на состояние человеческого  
      капитала как фактора производства в регионах России
- 150   **ЯНУКОВ С. Г., БАХТУРИДЗЕ З. З.**  
      Влияние спорта на репутацию государств в современной политической  
      повестке

A LINEA

**163 ОВСЯННИКОВА М. А.**

Влияние расходов на здравоохранение на смертность от COVID-19

**НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ**

**185 ГАВРА Д. П.**

Рецензия на монографию «Цифровизация общества и система социального кредита: проблемы, перспективы»

**POLICY AND LAWFUL STATE****8 NIKOLAY A. BARANOV**

Relations between the Russian Orthodox Church and the State in Times of the COVID-19 Pandemic in the Context of a Change in Political Paradigms and Digitalization

**23 OLGA V. BAKHLOVA, IGOR V. BAKHLOV**

Opportunities and Threats for Integration Cooperation within the Framework of the Union State of Belarus and Russia: Strategic Situational Analysis. Part 2

**37 MIKHAIL M. SHUMILOV**

The Influence of Pan-Turkism on the Political Identity Formation of the Turkic States of Central Asia in the XXI Century (Part 2)

**POWER AND ECONOMY****50 VLADIMIR A. SHAMAKHOV, VADIM S. KUDRYASHOV,****ANDREY D. KHLUTKOV**

Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities

**66 VLADIMIR G. KHALIN, GALINA V. CHERNOVA, SVETLANA A. KALAYDA**

Model of Effective Business Formation

**88 YURI M. TSYGALOV , STANISLAV A. STRIZHOV**

ESG-transformation Policies and Procedures for Russian Companies

**96 MARIA N. KONYAGINA, ANASTASIA K. HELLSTROM,****DENIS A. HELLSTROM**

Investigation of Optimal Approaches to Assessing the Megacity Innovative Potential

**115 SERGEI A. TITOV, NATALIA V. TITOVA**

Current Trends in Project Management: Mixed Research of 'Gymnastic' Enterprise Concept

**128 SERGEY I. ROGATIN**

Directions for Improving the Economic Regulation of the State Defense Order

**SOCIETY AND REFORMS****137 ELENA V. ZHIRYAEVA, PAVEL A. DMITRIEV**

Influence of Various Forms of Education on the State of Human Capital as a Factor of Production in the Regions of Russia

**150 SERGEY G. YANUKOV, ZEINAB Z. BAHTURIDZE**

The Impact of Sport on the Reputation of States in the Modern Political Agenda

A LINEA

**163 MARIIA A. OVIANNIKOVA**

The Impact of Health Expenditure on COVID-19 Mortality

SCIENTIFIC LIFE

**185 DMITRII P. GAVRA**

Monograph Review «Digitalization of Society and the System of Social Credit: Problems and Prospects»

# Взаимоотношения РПЦ и государства в условиях пандемии COVID-19 в контексте смены политических парадигм и цифровизации

Баранов Н. А.

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

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена характеристики взаимоотношений Русской православной церкви и Российского государства в условиях пандемии COVID-19 и цифровизации общества с акцентом на технологический аспект. Контекст церковно-государственных взаимоотношений в пандемийный период в трудах зарубежных и отечественных авторов не одинаков: в западных либеральных изданиях акцентируется внимание на ограничениях демократических норм и либеральных свобод в странах мира, а в трудах российских ученых — на адаптации государственно-конфессиональных отношений к условиям пандемии, а также на процессах внутрицерковной жизни. Для реализации поставленной цели в работе применены институциональный, культурологический и конструктивистский подходы, позволяющие научно аргументировать авторскую позицию. Установлено, что представители практически всех религиозных конфессий признали эзистенциальную угрозу человечеству, исходящую от коронавируса, и солидаризировались с действиями государственных и муниципальных властей по борьбе с пандемией. РПЦ с самого начала борьбы с пандемией выстраивала свою политику на основании рекомендации светских властей, даже в тех случаях, когда серьезно ограничивались возможности отправления религиозных обрядов и проведения богослужений. Внутренняя консервативная оппозиция не влияла кардинальным образом на официальную политику церкви, в то же время отмечается рост социальной и гражданской активности РПЦ. Отношение к цифровизации связывается с пониманием опасности, которую представляют технологические возможности в связи с усилением государственного контроля за гражданами и ограничением прав и свобод, в том числе в конфессиональной сфере. В то же время церковь стремится использовать возможности современных технологий для расширения своего влияния, в том числе среди молодежи.

**Ключевые слова:** пандемия COVID-19, религиозные институты, религиозные свободы, Русская православная церковь, церковная оппозиция, цифровизация

**Для цитирования:** Баранов Н. А. Взаимоотношения РПЦ и государства в условиях пандемии COVID-19 в контексте смены политических парадигм и цифровизации // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 8–22.

## Relations between the Russian Orthodox Church and the State in Times of the COVID-19 Pandemic in the Context of a Change in Political Paradigms and Digitalization

Nikolay A. Baranov

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

## ABSTRACT

The article is devoted to the characterization of the relationship between the Russian Orthodox Church and the Russian state in the context of the COVID-19 pandemic and the digitalization of society, with an emphasis on the technological aspect. The context of church-state relations

during the pandemic period in the works of foreign and domestic authors is not the same: in Western liberal publications, attention is focused on the restrictions on democratic norms and liberal freedoms in the countries of the world, and in the works of Russian scientists, on the adaptation of state-confessional relations to the conditions of the pandemic, as well as on the processes of internal church life. To achieve this goal, the work uses institutional, culturological and constructivist approaches that allow scientifically arguing the author's position. It was found that representatives of almost all religious denominations recognized the existential threat to humanity posed by the coronavirus and sided with the actions of state and municipal authorities to combat the pandemic. From the very beginning of the fight against the pandemic, the ROC built its policy on the basis of the recommendations of the secular authorities, even in cases where the possibility of performing religious rites and holding services was seriously limited. The internal conservative opposition did not radically influence the official policy of the church, while at the same time there is an increase in the social and civic activity of the ROC. The attitude to digitalization is associated with an understanding of the danger posed by technological capabilities in connection with the strengthening of state control over citizens and the restriction of rights and freedoms, including in the confessional sphere. At the same time, the church seeks to use the possibilities of modern technology to expand its influence, including among young people.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, religious institutions, religious freedoms, Russian Orthodox Church, church opposition, digitalization

**For citing:** Baranov N. A. Relations between the Russian Orthodox Church and the State in Times of the COVID-19 Pandemic in the Context of a Change in Political Paradigms and Digitalization // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 8–22.

---

## Введение

Коронавирусная пандемия, заявившая о себе в полной мере в 2020 г., стала глобальным вызовом для всего человечества и оказала влияние на все сферы жизни общества. Социальные институты вынуждены были скорректировать свою деятельность, исходя из опасности для жизни от COVID-19. Серьезным испытаниям подверглись те институты, деятельность которых ориентирована на непосредственное общение с большими массами людей, как, например, церковные институты, особенно в контексте выполнения ими своих повседневных функций, связанных с проведением богослужений и культовых мероприятий. Возникшие противоречия между государственными органами власти, старающимися минимизировать негативные последствия пандемии и снизить смертность населения, и оппозиционно настроенными социальными группами, выступающими против ограничений, оказали ключевое влияние на деятельность большинства общественных институтов. Политические процессы в большинстве стран мира стали протекать в зависимости от взаимодействия власти и общества по отношению к пандемии и тем ограничениям, которые вводились государственными, региональными и муниципальными властями для наиболее эффективной борьбы с коронавирусной инфекцией. Как отмечает М. Мchedлова, «экзистенциальный и нормативный шок от пандемии COVID-19 привел к отсутствию конвенциональных смыслов, фиксирующих институциональную и нормативную трансформацию частной и публичной жизни» [9, с. 6]. Поэтому в академической среде возникла потребность проанализировать политические изменения, затронувшие основы доминирующей в западных странах либеральной демократии, а также эффективность различных режимов в борьбе с пандемией COVID-19.

Несмотря на незначительный по историческим меркам период исследования, в научной литературе появилось достаточно большое количество публикаций по обозначенной проблеме. В западных изданиях акцентируется внимание на ограничениях демократических норм и либеральных свобод в странах мира. Наиболее

характерными в данном контексте являются аналитические доклады, подготовленные Международным институтом демократии и содействия выборам (International Institute for Democracy and Electoral Assistance). В 2020 г. доклад вышел под названием: «Глобальная демократия и COVID-19: совершенствование международной поддержки» («Global Democracy & COVID-19: Upgrading International Support»)<sup>1</sup>. В нем отмечается, что правительства многих стран используют кризис системы здравоохранения для усиления контроля за обществом, минимизируют демократические практики, что негативно сказывается на качестве демократии. В докладе даны рекомендации для политиков и гражданского общества по противодействию негативному воздействию COVID-19 на демократию. Год спустя этой же организацией опубликован новый доклад: «Глобальное состояние демократии 2021: повышение устойчивости в эпоху пандемии» («The Global State of Democracy 2021: Building Resilience in a Pandemic Era»)<sup>2</sup>, в котором констатируется, что мир становится более авторитарным: недемократические режимы — более репрессивными, а демократические ограничивают свободу во всех ее проявлениях и ослабляют верховенство закона. Авторы отмечают такой факт: пятый год подряд число стран, движущихся в авторитарном направлении, превышает число стран, движущихся в демократическом направлении, а число людей, движущихся в направлении авторитаризма, в три раза превышает число, движущееся к демократии, причем пандемия только усугубила данный процесс.

К анализу проблем, связанных с пандемией, подключилась Организация Объединенных Наций. В апреле 2020 г. были опубликованы первые результаты проведенного экспертами ООН исследования о влиянии COVID-19 на жизнь людей под названием: «COVID-19 и права человека. Мы все вместе» («COVID-19 and Human Rights. We are all in this together»)<sup>3</sup>. В июле 2021 г. Совет ООН по правам человека принял резолюцию, призывающую повысить роль гражданского общества во время пандемии<sup>4</sup>.

Среди зарубежных исследований необходимо отметить научные статьи Ф. Фукуямы [15], Ф. Брауна, С. Брехенмахера и Т. Каротерса [14], А. Беренгаута [12], К. Рота [18], С. ван дер Стака [19], Дж. Лейнингера [16], в которых сделан акцент на авторитарных тенденциях в политических процессах большинства стран мира, включая открытые общества, и новых вызовах демократии и правам человека. Так, исполнительный директор правозащитной организации «Хьюман Райтс Вотч» («Human Rights Watch») Кеннет Рот пишет об опасном расширении власти авторитарных правительств, которое может стать одним из самых прочных наследий пандемии, и призывает осторожно относиться к лидерам, которые используют кризис, вызванный COVID-19, для достижения своих политических целей [18].

В данном контексте весьма познавательна точка зрения классика западной политической мысли, профессора Нью-Йоркского университета (США) Адама Пше-

<sup>1</sup> Global Democracy & COVID-19: Upgrading International Support. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance. 2020. 40 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/global-democracy-and-covid-19.pdf> (дата обращения: 19.01.2022).

<sup>2</sup> The Global State of Democracy 2021: Building Resilience in a Pandemic Era. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance. 2021. 65 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.idea.int/gsod/sites/default/files/2021-11/the-global-state-of-democracy-2021\\_1.pdf](https://www.idea.int/gsod/sites/default/files/2021-11/the-global-state-of-democracy-2021_1.pdf) (дата обращения: 19.01.2022).

<sup>3</sup> COVID-19 and Human Rights. We are all in this together. April 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_policy\\_brief\\_on\\_human\\_rights\\_and\\_covid\\_23\\_april\\_2020.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief_on_human_rights_and_covid_23_april_2020.pdf) (дата обращения: 19.01.2022).

<sup>4</sup> Civil society space: COVID-19: the road to recovery and the essential role of civil society // Human Rights Council. Forty-seventh session. 21 June — 13 July 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://undocs.org/A/HRC/47/L.1> (дата обращения: 19.01.2022).

ворского. В частности, он пишет: «Либеральные ценности, которыми мы дорожим, включают в себя не только свободу передвижения, но и свободу собраний, право участвовать в религиозных службах и защищать частную жизнь от посторонних глаз. Наши демократические ценности включают свободу выбирать правительства путем голосования и контролировать их действия через наших избранных представителей и судебные институты. Урок реакции на вирусный кризис заключается в том, что под угрозой смерти эти ценности отступают. Значение этого урока для понимания природы человеческого существа фундаментально. Физическое выживание — это императив, все остальное — роскошь» [8].

Тема пандемии находится в центре внимания ряда отечественных исследователей — Д. Казариновой, Р. Лункина, А. Малашенко, М. Мчедловой, Ю. Почты, Д. Узланера и других, которые анализируют государственно-конфессиональные отношения в сложившихся условиях, процессы внутрицерковной жизни, акцентируя внимание на Русской православной церкви как церкви — доминанте на территории страны.

Целью данной статьи является характеристика взаимоотношений РПЦ и Российского государства в условиях пандемии COVID-19 и цифровизации общества. Причем технологический аспект является принципиально важным в связи с широким распространением цифровизации как в государственной, так и в церковной жизни.

## Методология

В данном исследовании применены институциональный, культурологический и конструктивистский подходы. Под институтами американский экономист Дуглас Норт понимает «“правила игры” в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [5, с. 17]. Он выделяет «формальные ограничения — такие, как правила, придуманные людьми, и неформальные ограничения — такие, как общепринятые условности и кодексы поведения» [5, с. 18]. В отношениях между РПЦ и властными структурами действуют как одни, так и другие правила. Религиозные организации являются частью политической системы общества наряду с государственными и негосударственными институтами — политическими партиями, гражданскими объединениями, СМИ и т. д. Как отмечает Р. В. Лункин, социальный институт религии представляет собой систему из двух взаимосвязанных уровней: ценностно-нормативной модели, включающей в себя совокупность верований, символов и предписаний, представлений, относящихся к широкому кругу явлений и предметов, как профанных, так и сакральных; и модели поведения, заданной религиозными нормами и регулируемой посредством религиозной организации [4, с. 45].

Культурологический подход стал применяться в политологических исследованиях под взаимовлиянием таких научных дисциплин, как наука о политике и наука о культуре. Влияние культуры на политический процесс, в решающей мере сформированный под воздействием религиозных предпочтений общества, вполне очевидно, как и обратное влияние политики на культуру. По мнению российских исследователей (В. Г. Федотова, Н. Н. Федотова, С. В. Чугров), культурологическая парадигма в политологии существует в своем незавершенном виде как общая концепция культурного влияния на политику и как конкретные теории культурологического исследования определенной конкретной политики [10, с. 404].

В соответствии с конструктивистским подходом познавательная деятельность является конструированием представлений о социальном мире. Как утверждают Питер Бергер и Томас Лукман, «человеку биологически предопределено строить и населять мир вместе с другими. Этот мир становится для него господствующей и определенной реальностью. Его пределы установлены природой, но, однажды

устроенный, этот мир оказывает обратное воздействие на природу. В диалектике между природой и общественно сконструированным миром трансформируется сам человеческий организм. В этой же диалектике человек производит действительность и тем самым производит самого себя» [13, р. 204].

Один из ведущих представителей конструктивистского методологического направления американский ученый Николас Онуф исходит из взаимодействия действующих политических субъектов, которые оказывают друг на друга влияние и тем самым меняют друг друга. В книге «Мир нашего творчества» он выделяет иерархические принципы в политике, базирующиеся на социальных взаимоотношениях, которые основаны на силе [17]. А американский политолог Александр Вендт провозглашает основной принцип конструктивизма: люди как сознательно, так и неосознанно конструируют политическую реальность, а не застают ее такой, какая она есть [20, р. 391–425].

Характеризуя влияние религии на политику, А. Малащенко выделяет три формы возможного воздействия: конформистское, когда клерикальные институты, идеологии, духовенство выступают союзниками власти; оппозиционное, когда религия выступает оппонентом светской власти, предлагая свою модель устройства общества; индифферентное, когда религия «погружена в саму себя», занята поддержанием веры и традиции. «В двух первых случаях религия — считает российский востоковед и политолог — обращена к человеку как к участнику социальных, политических процессов. В третьем — просто как к верующему»<sup>1</sup>.

Исходя из анализа политики, проводимой, прежде всего, западными странами, необходимо отметить столкновение радикальных либеральных идей с политическими практиками демократически избранных правительств, необходимость переоценки современной глобализации, проводимой по западным сценариям, коррекцию в конструировании объективной реальности с учетом традиционных религиозных норм, а также пересмотр принципов «секуляризма и постсекуляризма на основе ценностей существующих в современном мире цивилизаций и традиционных религий» [7, с. 562].

### **Реакция религиозных конфессий на пандемию COVID-19**

Пандемия коронавируса застала врасплох как государственные, так и церковные институты во всем мире. Приоритет в деятельности органов государственной власти в большинстве стран был направлен на политику сбережения населения и своевременное оказание медицинской помощи нуждающимся. Такая политика вошла в конфликт с привычной деятельностью церковных организаций, ориентированных на массовые мероприятия. Тем не менее все религии и конфессии адаптировали свою деятельность под требования национальных властей, проявив законопослушание и солидарность с государственными институтами. Наиболее оперативно отреагировали на критическую ситуацию христианские церкви в Европе, продемонстрировав высокую активность и поддержку гражданам и государству, явившись, по сути, частью гражданского общества. Как отмечает Р. Лункин, «в качестве особой ценности в заявлениях церковных ассоциаций выступает сам „европейский проект“ и „общевероятные ценности“. Происходит это в то время, когда сами эти понятия рассыпаются, а Евросоюз подвергается критике за неэффективность в ходе борьбы с вирусом» [2, с. 106].

<sup>1</sup> Малащенко А. Национал- популизм — еще не новое средневековье. Как слово Божье отзовется в третьем десятилетии третьего тысячелетия // Независимая газета. 30.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ng.ru/facts/2020-06-30/9\\_489\\_populism.html](https://www.ng.ru/facts/2020-06-30/9_489_populism.html) (дата обращения: 21.01.2022).

В Европе христианская церковь имеет богатый исторический опыт в борьбе с пандемиями. Например, члены католического Ордена св. Лазаря устраивали в средние века лечебницы, получившие название «лазареты». В период коронавирусной пандемии религиозные организации в Европе также способствовали решению социальных проблем и показали свою готовность следовать рекомендациям властей в отношении карантинных мер и самоизоляции. Причем наиболее оппозиционными по отношению к предъявляемым со стороны государства ограничениям оказались православные церкви, которые впоследствии все же присоединились к карантинным мерам.

Рекомендации по борьбе с коронавирусом Европейская комиссия выпустила 18 марта 2020 г.<sup>1</sup> В соответствии с данным документом предполагалось закрыть религиозные объекты, в том числе церкви, и приостановить все публичные мероприятия. Пример всем католикам продемонстрировал папа Римский Франциск, который перешел на дистанционное богослужение и виртуальный прием паломников. Его примеру последовали не только католические, но также протестантские и православные церкви Европы, признав высокую опасность для людей, исходящую от вируса COVID-19, а следовательно, подтвердив наличие экзистенциального кризиса, в котором оказалось человечество. Во всех европейских странах требованиям властей подчинились и представители других церквей. Тем не менее в церковной среде имелись свои диссиденты, не согласившиеся на столь радикальные ограничения в проведении религиозных обрядов, но под влиянием властей, церковных иерархов и общественности они были вынуждены согласиться с условиями карантина и санитарных норм. Таким образом была продемонстрирована конфессиональная солидарность с национальной политикой в экстраординарных условиях.

Из общего европейского тренда выделяются действия Сербской патриархии, призвавшей к отмене комендантского часа на Пасху, Болгарской церкви, договарившейся с правительством о работе храмов, действия отдельных священнослужителей в Греции, Черногории, на Кипре, а также в Армянской апостольской церкви, у которой возник конфликт с правительством по политическим вопросам, связанным с требованием католикоса освободить из-под ареста бывшего президента республики Роберта Кочаряна в связи с пандемией коронавируса.

Последователи ислама, как более адаптированные к трудностям, катастрофам и другим невзгодам, восприняли пандемию как один из кризисов, последствия которого не так разрушительны по сравнению с многочисленными вооруженными конфликтами. Мусульманские организации в разных странах поддержали ограничительные меры, предложенные национальными властями, продемонстрировав солидарность и поддержку государству. Мусульмане также с пониманием отнеслись к широкому использованию цифровых технологий в условиях пандемии.

Иудеи исторически выработали нормы, предписывающие поведение во время эпидемий и основанные на рекомендациях священных книг. В соответствии с одной из заповедей иудеев должен следить за своим здоровьем и не подвергать опасности окружающих. Поэтому с началом пандемии в Израиле и других странах были закрыты синагоги, а религиозные мероприятия проводились в онлайн-формате. Израиль также является лидером по числу вакцинированных и ревакцинированных граждан.

Реакция на коронавирусную инфекцию со стороны буддистов определялась преимущественно позицией духовного лидера Далай-ламы XIV, который 30 марта 2020 г. выступил со специальным посланием. В документе Далай-лама выразил

<sup>1</sup> COVID-2019. EU recommendations for community measures. 18 March 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/covid19\\_-\\_eu\\_recommendations\\_for\\_community\\_measures\\_v2\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/covid19_-_eu_recommendations_for_community_measures_v2_1.pdf) (дата обращения: 21.01.2022).

благодарность правительствам разных стран в борьбе с COVID-19, а также акцентировал внимание, с одной стороны, на необходимости карантинов, введенных по всему миру, с другой стороны, призвал ответственных лиц делать все возможное для оказания помощи уязвимым слоям населения, которые лишились средств к существованию в связи с введенными ограничениями<sup>1</sup>. В борьбе с пандемией буддисты всего мира обратились к духовным практикам, соблюдая карантинные ограничения. Далай-лама в последующих своих выступлениях заявлял о том, что пандемия коронавируса вызвана накопленной в прошлом кармой и случившееся не может быть изменено. Однако необходимо «принимать меры, чтобы предотвратить новую подобную вспышку болезней в будущем»<sup>2</sup>.

Таким образом представители практических религиозных конфессий признали экзистенциальную угрозу человечеству, исходящую от коронавируса, и солидаризировались с действиями государственных и муниципальных властей по борьбе с пандемией.

### **Организация работы РПЦ в период пандемии**

Позицию Русской православной церкви относительно пандемии российский политолог и религиовед М. Мchedлова охарактеризовала так: «РПЦ не без сопротивления согласилась принять карантинные ограничительные меры, введенные правительством. Кроме того, определенная часть православных верующих с недоверием отнеслись к широкому распространению цифровых технологий во время пандемии, т. е. пандемия выявила определенную несогласованность, если не сказать противоречия, между светской властью и РПЦ в России, а также между некоторыми группами в самой церкви» [9, с. 257].

Действительно, наряду с официальными заявлениями иерархов Русской православной церкви о необходимости соблюдать карантинные меры, предложенные правительством, в недрах РПЦ зрело недовольство ограничениями в проведении богослужений и выполнении религиозных обрядов. Официальная позиция РПЦ была заявлена уже 11 марта 2020 г., когда Священный Синод РПЦ выступил с заявлением в связи с распространением коронавирусной инфекции. Священный Синод, являющийся органом управления Русской православной церкви в период между Архиерейскими соборами, призвал к сдержанности, сохранению трезвомыслия и молитвенного спокойствия, обратив внимание на то, что верующему человеку не следует поддаваться панике и страхам, связанным с распространением непроверенной информации об инфекции. Вместе с тем он заявил о недопустимости легкомысленно относиться к коронавирусной инфекции, пренебрегать врачебными предписаниями, игнорировать профилактические меры, подвергая опасности заражения себя и окружающих<sup>3</sup>.

24 марта 2020 г. всем епископам на территории России было направлено Циркулярное письмо управляющего делами Московской Патриархии митрополита Воскресенского Дионисия о принятии мер по противодействию угрозе распространения коронавирусной инфекции. В письме, в частности, говорится о необходимости

<sup>1</sup> Специальное послание Его Святейшества Далай-ламы в связи с пандемией коронавирусной инфекции. 30.03.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.dalailama.com/news/2020/a-special-message-from-his-holiness-the-dalai-lama> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>2</sup> Далай-лама. Послание по случаю Всемирного дня психического здоровья. 10.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.dalailama.com/videos/world-mental-health-day> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>3</sup> Заявление Священного Синода в связи с распространением коронавирусной инфекции. 11.03.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5605165.html> (дата обращения: 21.01.2022).

поддерживать контакт с высшими должностными лицами субъектов Российской Федерации по вопросу введения ограничений на посещение культовых учреждений, которые могут быть рассмотрены только «в случае установления властями режима, ограничивающего пользование общественным транспортом, а также посещение публичных мест, таких как торговые учреждения, организации общественного питания и другие»<sup>1</sup>.

3 апреля 2020 г. патриарх Кирилл выступил с Патриаршим посланием<sup>2</sup>, в котором призывал архиереев, духовенство, монашествующих и мирян в условиях, когда государственными властями предпринимаются все возможные меры по недопущению распространения коронавирусной инфекции, продолжать совершать богослужения даже в отсутствие паствы по причине соответствующих рекомендаций властей.

Среди документов, определяющих позицию РПЦ в период пандемии, следует также выделить Послание Священного Синода Русской православной церкви епископату, клиру, монашествующим и мирянам в связи с нашедшим вредоносным поветрием от 25 августа 2020 г., в котором говорилось о необходимости соблюдения противоэпидемических мер, определенных Священным Синодом, применительно к местным обстоятельствам<sup>3</sup>, а также Циркулярное письмо управляющего делами Московской Патриархии епархиальным Преосвященным на территории Российской Федерации о мерах профилактики распространения коронавирусной инфекции от 30 октября 2020 г., в котором акцентировалось внимание на соблюдении в храмах и монастырях эпидемиологических правил, установленных ранее<sup>4</sup>.

В условиях пандемии церковь искала возможности реализации повседневных религиозных задач, а также сферы своего приложения. Наиболее эффективно РПЦ и ее активисты проявили себя на ниве социального служения, ставшего проявлением общественной солидарности в ходе пандемии. На борьбу с COVID-19 быстро переключились благотворительные религиозные организации, располагающие локальными сетями помощи. РПЦ открыла в стране более ста горячих линий, на помощь пострадавшим от эпидемии и их близким была переориентирована работа православной службы «Милосердие» в Москве и аналогичных служб в других крупных городах, деятельность церковных центров гуманитарной помощи.

В конце второго года пандемии, когда церковные институты адаптировались к сложившимся условиям функционирования, в интервью по случаю своего 75-летнего юбилея патриарх Кирилл сказал: «Может быть, Господь немножечко привел нас в чувства. Вы такие всемогущие, вы все умеете, все знаете, — вот вам дается опыт вашей слабости, вашей растерянности, вашей неспособности что-то

<sup>1</sup> Циркулярное письмо о принятии мер по противодействию угрозе распространения коронавирусной инфекции // Официальный сайт Московского Патриархата. 24.03.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5612227> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>2</sup> Патриаршее послание Преосвященным архиастырям, священнослужителям, монашествующим и мирянам епархий на территории России. 03.04.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5616517> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>3</sup> Послание Священного Синода Русской Православной Церкви епископату, клиру, монашествующим и мирянам в связи с нашедшим в этом году вредоносным поветрием. 25.08.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5682118.html> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>4</sup> Циркулярное письмо управляющего делами Московской Патриархии епархиальным Преосвященным на территории Российской Федерации о мерах профилактики распространения коронавирусной инфекции. 30.10.2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5712894.html> (дата обращения: 21.01.2022).

сделать»<sup>1</sup>. Высказывание патриарха свидетельствует о переосмыслении отношения к пандемии, как ниспосланному свыше испытанию, и просматривается неопределенность в отношении церковной и государственной политики в борьбе с этим злом.

## **Оппозиционные выступления в РПЦ по отношению к ограничениям**

Несмотря на официальное признание необходимости соблюдения карантинных мер, в недрах Русской православной церкви росло недовольство их несоразмерностью и жесткостью. По мнению оппозиционно настроенных по отношению к карантину прихожан, государство злоупотребляет своей властью по отношению к гражданам и препятствует реализации прав человека в вопросах свободы совести. Такие недовольства в России возникли на фоне массовых выступлений в западных странах против жестких карантинных мер, установленных национальными правительствами. В России верующие также заявили о дискриминации и невозможности полноценно участвовать в церковных службах и обрядах.

Верующие в рядах РПЦ разделились на тех, кто поддерживает церковных иерархов, рекомендующих исполнять требования светских властей, и на тех, кто предлагает выступать против ограничительных мер, оправдывая свои действия необходимостью придерживаться сложившихся традиций и опасностью отхода от них. Причем к последним относят себя и отдельные клирики, радикально настроенные по отношению к действиям властей. Наиболее громкие конфликты и противостояния, связанные с работой храмов и проведением церковных мероприятий, особенно в период религиозных праздников, были отмечены в Ельце (конфликт мэра Ельца Е. Боровских и епископа Елецкого и Лебедянского Максима)<sup>2</sup>, в Ханты-Мансийском автономном округе, Санкт-Петербурге, Республике Алтай. За игнорирование закрытия храмов выступали на портале «Русская народная линия» и на портале и телеканале «Царьград».

Совет по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте Российской Федерации поддержал религиозные организации, опубликовав доклад «Уроки эпидемии с точки зрения соблюдения прав и свобод человека и гражданина», в котором ситуация, сложившаяся во время борьбы с вирусом, охарактеризована как дискриминация в сфере религии. По мнению Совета, местные власти и Роспотребнадзор не имели права запрещать проведение богослужений. Совет по правам человека призвал государство и религиозные организации к содержательному диалогу по данному вопросу. Запрет на посещение таких мест должен исходить, по его мнению, от религиозных властей, а не от светских<sup>3</sup>.

Наряду с верующими, недовольными светской политикой, в РПЦ актуализировалось консервативное течение. Громкими выступлениями против закрытия церквей и за сохранение богослужебной жизни отметились как митрополиты, так и про-

<sup>1</sup> Интервью Святейшего Патриарха Кирилла Б. В. Корчевникову к 75-летию со дня рождения. 20.11.2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5863267.html> (дата обращения: 21.01.2022).

<sup>2</sup> Мэр Ельца еще не уговорил Владыку Максима закрыть церкви и храмы на Пасху // Gorod48.ru. 14.04.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://gorod48.ru/news/1896473/> (дата обращения: 22.01.2022).

<sup>3</sup> Доклад «Уроки эпидемии с точки зрения соблюдения прав и свобод человека и гражданина» // Совет при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека. 2020 [Электронный ресурс]. <http://president-sovet.ru/files/2e/b9/2eb9954e02a7fe98779d8ece613fca91.pdf>

стые священники. По мнению Р. Лункина, «основными идеями консерваторов являются конспирология вокруг коронавируса (создание мирового правительства и т. д.) и борьба с цифровизацией как «печатью Антихриста» [3, с. 555]. Широкое распространение получила критика вакцинирования, с одной стороны, «как тайной провокации глобалистских сил», с другой — отношение к прививкам как «авантюризму», так как «минимальный срок для испытаний вакцины — 3–5 лет»<sup>1</sup>.

В период обсуждения закона о QR-кодах стала очевидной критичная позиция не только верующих и клириков, но и церковных иерархов. Так, выступая 22 декабря 2021 г. с докладом на ежегодном Епархиальном собрании духовенства города Москвы, патриарх Кирилл заявил: «Люди обеспокоены введением механизма «разрешительного» порядка предоставления таких прав и возможностей, которые ранее никем не подвергались сомнению и были общедоступными. Фактически возникает простой и, что важно, внесудебный механизм отлучения человека от базовых прав — таких, например, как свобода передвижения или нахождения в общественных местах, пока данный человек не выполнит условия выдачи QR-кода. Другими словами, вопрос не в связи с вакцинацией и QR-кодами, а в том, как эта система может быть использована в будущем»<sup>2</sup>. Таким образом смысл в том, что поручение президента Владимира Путина по совершенствованию законопроекта о COVID-сертификатах в начале 2022 г. было аннулировано, есть вне сомнений и заслуга Русской православной церкви.

Реакция РПЦ на ограничительные меры продемонстрировала достаточно высокий потенциал гражданской активности, который учитывается при реакции церкви на принимаемые светской властью решения. Следует отметить, что выхода из-под контроля церковной власти какой-либо проблемы, возникшей в период пандемии, не произошло. Отношения между государством и РПЦ в данный период можно охарактеризовать как корректные.

## **РПЦ и цифровизация**

Практически все религиозные конфессии активно используют современные информационные технологии в своей практической деятельности. Так, папа Римский Франциск заявил, что интернет — это дар Бога и большая ответственность. Он призывает использовать социальные сети в качестве средства встречи и выражения солидарности: «Да не будет цифровая сеть местом отчуждения, но конкретным пространством, преисполненным человечности. Помолимся вместе, дабы социальные сети не упраздняли человеческой личности, но поощряли солидарность и уважение к другому, отличающемуся от нас»<sup>3</sup>.

Широкое внедрение цифровых технологий во все сферы жизни общества не обошло стороной и Русскую православную церковь, которая с появлением в 1994 г. рунета целеустремленно вошла в виртуальную среду. В 1996 г. появились первые православные сайты, а в 1997 г. был создан первый официальный сайт РПЦ, открытие которого приветствовал патриарх Алексий II, заявив о важности освоения интернет-пространства. С тех пор многие православные акции совершаются онлайн:

<sup>1</sup> Протодиакон Владимир Василик. Привитый непривитого да не укоряет... О психозе вокруг вакцинации // Русская народная линия. 03.08.2021 [Электронный ресурс]. URL: [https://ruskline.ru/news\\_rl/2021/08/03/privityi\\_neprivotogo\\_da\\_ne\\_ukoryaet](https://ruskline.ru/news_rl/2021/08/03/privityi_neprivotogo_da_ne_ukoryaet) (дата обращения: 22.01.2022).

<sup>2</sup> Святейший Патриарх Кирилл: Люди обеспокоены ограничением привычных прав и возможностей. 22.12.2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5874529.html> (дата обращения: 22.01.2022).

<sup>3</sup> Папа Франциск: Интернет — это дар Бога и ответственность // Vatican News. 05.06.2018 [Электронный ресурс]. <https://www.vaticannews.va/ru/church/news/2018-06/papa-francisk-internet-eto-dar-boga-i-bolshaya-otvetstvennost.html> (дата обращения: 22.01.2022).

ставятся свечки и подаются записки, транслируются богослужения, проводятся интерактивные пресс-конференции и другие мероприятия, а в период пандемии стали проводиться дистанционно некоторые религиозные обряды. Борьба за свою паству заставляет духовенство осваивать современные технологии и переосмысливать роль церкви в цифровом пространстве. В целях повышения квалификации приходских активистов и работников епархиальных служб в 2019 г. были разработаны Рекомендации по работе в социальных сетях<sup>1</sup>, обозначившие главные векторы развития церковных СМИ.

Однако консервативное течение в РПЦ аргументирует осторожное отношение к внедрению цифровых технологий в церковную жизнь ссылкой на откровение Иоанна Богослова об апокалипсисе, согласно которому в конце времен, когда на Земле будет властвовать антихрист, люди, «которые не имеют печати Божией на чelaх своих» [6, с. 1333], будут подвергаться страшным испытаниям. Поэтому в любой нумерации, будь то ИНН, СНИЛС, QR-коды, они видят скорое пришествие антихриста. Повлиять на такое традиционалистское восприятие современной реальности предпринимают попытки и официальные служители церкви, и продвинутые пользователи. Так, рассуждая об интернетизации современного бытия, глава Синодального отдела по взаимоотношениям Церкви с обществом и СМИ Владимир Легойда признает, что в пандемию произошло посрамление невежд и фанатиков, но они этого не признали, добавляя, «если мы хотим все-таки посрамить невежд, мы должны остановить размывание границ истинного, подтвержденного, находящегося в границах современной науки»<sup>2</sup>.

Недоверие к цифровым технологиям со стороны официальной церкви объясняется иными причинами. В рождественском интервью 7 января 2021 г. патриарх Кирилл заявил, что Русская православная церковь выступает против технологий, которые позволяют обеспечить тотальный контроль над личностью. А цифровой доступ к услугам он сравнил с печатью антихриста, которая превращает людей в рабов<sup>3</sup>. В то же время 21 октября 2021 г., выступая онлайн перед делегатами IX Международного фестиваля «Вера и слово» «Церковь в меняющемся мире: вызовы и уроки цифровизации», патриарх допустил использование цифровых технологий в работе религиозных структур, но эта работа должна соотноситься с преданием и церковным миропониманием. Глава РПЦ акцентировал внимание на том, что полноценное христианство не терпит никакой виртуализации. Вместе с тем вопрос участия в богослужении посредством удаленной связи, особенно в ситуации самоизоляции, по его мнению, потребует дальнейшего обсуждения со всеми заинтересованными участниками. Опасность виртуализации патриарх видит в подмене богослужения видимостью участия в нем. Тем не менее, с его точки зрения, развивающиеся технологии виртуальной реальности могут послужить делу духовного просвещения<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Рекомендации по работе в социальных сетях для епархиальных и приходских информационных служб. 15.01.2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://sinfo-mp.ru/rekomendatsii-po-rabote-v-sotsialnyih-setyah-dlya-eparhialnyih-i-prihodskih-informatsionnyih-sluzhb.html> (дата обращения: 22.01.2022).

<sup>2</sup> Владимир Легойда: В пандемию произошло посрамление невежд и фанатиков, но они этого не признали // Российская газета. 06.01.2022 [Электронный ресурс]. <https://rg.ru/2022/01/06/vladimir-legojsda-v-pandemiiu-proizoshlo-posramlenie-nevezhd-i-fanatikov-no-oni-etogo-ne-priznali.html> (дата обращения: 22.01.2022).

<sup>3</sup> Рождественское интервью Святейшего Патриарха Кирилла телеканалу «Россия». 07.01.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Mfjo0QNYGm0>

<sup>4</sup> Выступление патриарха Кирилла на встрече с делегатами IX фестиваля «Вера и слово». 21.10.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://pravoslavie.ru/142484.html> (дата обращения: 22.01.2022).

Таким образом, с одной стороны, РПЦ использует цифровые технологии в своей деятельности и осуществляет профессиональную подготовку специалистов в данной сфере, с другой — выражает опасения в отношении бесконтрольного их применения, что негативно влияет на реализацию прав и свобод человека.

## **Заключение**

Религиозные институты в отличие от других социальных институтов более консервативны. В их основе лежат исторически сложившиеся ценности, нормы, формы поведения, социальные практики, которые более устойчивы и поэтому вносят элемент преемственности в развитие современных обществ, оказывая стабилизирующее воздействие на их систему ценностей. В то же время они не архаичны и адекватно отвечают на те социальные вызовы, с которыми сталкивается человечество, в том числе на вызовы пандемии COVID-19. Вместе с тем и в России, и в мире предпринимаются попытки осмыслить новые формы религиозной действительности, получивших название постсекулярных и пострелигиозных воззрений с точки зрения привычных представлений о религии и секуляризм [11].

В ряде стран наблюдается налаживание межконфессионального диалога. Однако события на постсоветском пространстве заставили некоторых политиков обратиться к теме православия, как объединяющего начала для славянских народов. Во время посещения храма по случаю праздника Рождества 7 января 2022 г. белорусский президент А.Г. Лукашенко в контексте казахстанских событий заявил: «Если рухнет Россия, то мы даже не заметим, где мы окажемся. Через нас просто перешагнут... Поэтому чего бы ни стоило, нам нужно сохранить центр нашей цивилизации, центр нашего православия и не только. Те земли, которые сегодня находятся в составе Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Русская православная церковь во время пандемии продемонстрировала высокий потенциал социальной активности, который положительно воспринимается обществом. О достаточно высокой поддержке свидетельствует рейтинг одобрения деятельности общественных институтов. Согласно декабрьскому 2021 г. опросу ВЦИОМ РПЦ с показателем 52,3% находилась на втором месте после российской армии, которую поддерживают 75% россиян<sup>2</sup>. Фонд общественного мнения в начале пандемии в марте 2020 г. в 53% оценивал влияние РПЦ на политику и общественную жизнь<sup>3</sup>. Такие же показатели влияния на государственную политику — 52% — у Левады-центра в декабре 2021 г. несмотря на то, что формулировка вопроса у этой социологической службы связана со степенью влияния, а не просто с влиянием<sup>4</sup>. То есть наблюдается стабильная поддержка деятельности РПЦ со стороны общества, что свидетельствует о доверии этому социальному институту. Поэтому можно сделать вывод о том, что пандемия не изменила отношения со стороны граждан к Русской православной церкви, которая зарекомендовала себя влиятельным религиозным институтом, поддерживающим общественную мораль, нравственность и удовлетворяющим духовные потребности верующих.

<sup>1</sup> Лукашенко заявил о важности сохранить Россию как центр цивилизации и православия на постсоветском пространстве // Interfax-Религия. 07.01.2022 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax-religion.ru/?act=news&div=78386> (дата обращения: 23.01.2022).

<sup>2</sup> Деятельность общественных институтов. 31.12.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/ratings/dejatelnost-obshchestvennykh-institutov/> (дата обращения: 23.01.2022).

<sup>3</sup> О влиянии РПЦ на разные сферы жизни страны. 01.04.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/TSennosti/14371> (дата обращения: 23.01.2022).

<sup>4</sup> Церковь и государство. 16.01.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.levada.ru/2022/01/19/tserkov-i-gosudarstvo-3/> (дата обращения: 23.01.2022).

Можно согласиться с авторами монографии «Религия в современной России: события и дискурсы пандемии» в том, что «православная церковь проявила себя в ходе борьбы с коронавирусом как национальный гражданский институт, где могут быть представлены полярные взгляды, а приходская активность ведет к формированию демократического сообщества, роль и влияние которого еще предстоит оценить» [9, с. 90]. Пандемия также актуализировала внутрицерковные проблемы, решение которых осуществляется в спокойной обстановке без излишнего ажиотажа с помощью внутренних рычагов влияния.

Официальная позиция РПЦ в вопросах цифровизации связана с пониманием опасности, которую представляют технологические возможности для усиления государственного контроля за гражданами и ограничения прав и свобод, в том числе в конфессиональной сфере. В то же время церковь не собирается игнорировать открывающиеся, благодаря современным технологиям, широкие возможности для расширения своего влияния и вовлечения в орбиту своей деятельности новых рекрутов, в том числе из молодежной среды.

Таким образом, Русская православная церковь активно и эффективно участвует в общественной и государственной жизни страны, последовательно отстаивая свою позицию и настойчиво продвигая свои интересы. В то же время РПЦ сохраняет лояльность государству, акцентируя внимание на воспитании нравственности и формировании в обществе моральных ценностей, присущих Православию. Опираясь в ряде вопросов на государство, РПЦ следует принципу, не позволяющему государственным структурам проникать в церковные дела, одновременно оставаясь важнейшим субъектом публичной сферы [1, с. 107]. Вместе с тем существуют и проблемы в государственно-конфессиональных отношениях, решение которых предстоит найти в тесном диалоге РПЦ, государства и гражданского общества, а самой РПЦ — ответить на те вызовы, с которыми столкнулось человечество в XXI в.

## Литература

1. Баранов Н. А. Взаимодействие церкви и государства в современной России // Человек. Сообщество. Управление. 2009. № 4. С. 97–108.
2. Лункин Р. Н. Механизмы религиозной реакции на пандемию коронавируса // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН. 2020. № 2. С. 104–109.
3. Лункин Р. Н. Социально-политические последствия пандемии для Русской православной церкви: раскрытие внутреннего потенциала гражданской активности и социального служения // Вестник РУДН. Серия: Политология. 2020. Т. 22. № 4. С. 547–558.
4. Лункин Р. Н. Церкви в политике и политика в церквях. Как современное христианство меняет европейское общество: монография. М. : ИЕ РАН : Нестор-История, 2020. 504 с.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
6. Откровение святого Иоанна Богослова // Библия. Книги Священного писания Ветхого и Нового завета. М.: Российское библейское общество, 2001. С. 1325–1346.
7. Почта Ю. М. Государственно-конфессиональные отношения в России в условиях пандемии: вызовы и ответы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2020. Т. 22. № 4. С. 559–578.
8. Пшеворский А. Физическое выживание — императив, все остальное — роскошь // Россия в глобальной политике. 2020. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/fizicheskoe-vyzhivanie-imperativ/> (дата обращения: 19.01.2022).
9. Религия в современной России: события и дискурсы пандемии: монография / М. М. Мчедлова [и др.]; под ред. М. М. Мчедловой. М. : РУДН, 2021. 352 с.
10. Современная политическая наука: методология / отв. ред. О. В. Гаман-Голутвина, А. И. Никитин. 2-е изд., испр. и доп. М. : Аспект Пресс, 2019. 776 с.
11. Узланер Д. Постсекулярный поворот: как мыслить о религии в XXI веке. М. : Издательство Института Гайдара, 2020. 416 с.

12. Berengaut A. Democracies are Better at Fighting Outbreaks // The Atlantic, 24 February 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/02/why-democracies-are-better-fightingoutbreaks/606976/> (дата обращения: 19.01.2022).
13. Berger P. L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge. Anchor Books, Garden City, NY, 1966. 249 p.
14. Brown F. et al. How Will the Coronavirus Reshape Democracy and Governance Globally? // Carnegie Endowment for International Peace, 6 April 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://carnegieendowment.org/2020/04/06/how-will-coronavirus-reshape-democracy-and-governance-globally-pub-81470> (дата обращения: 19.01.2022).
15. Fukuyama F. The Pandemic and Political Order // Foreign Affairs, July/August 2020.
16. Leininger J. Tackling the pandemic without doing away with democracy // German Development Institute (DIE), 27 April 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/German\\_Development\\_Institute\\_Leininger\\_27.04.2020.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/German_Development_Institute_Leininger_27.04.2020.pdf) (дата обращения: 19.01.2022).
17. Onuf N. G. World of our making: Rules and rule in social theory and international relations. University of South Carolina Press, Columbia, S.C, 1989.
18. Roth K. How Authoritarians Are Exploiting the COVID-19 Crisis to Grab Power // Human Rights Watch, 3 April 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrw.org/news/2020/04/03/how-authoritarians-are-exploiting-covid-19-crisis-grab-power> (дата обращения: 19.01.2022).
19. Staak S. van der. Democracy experts should seek a central role in shaping the post-coronavirus order // London School of Economics and Political Sciences (LSE), 20 May 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2020/05/18/democracy-experts-should-seek-a-central-role-in-shaping-the-post-coronavirus-order/> (дата обращения: 19.01.2022).
20. Wendt A. Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics // International Organization. 1992. Vol. 46. N 2. P. 391–425.

#### **Об авторе:**

**Баранов Николай Алексеевич**, профессор кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук, профессор; nicbar@mail.ru

#### **References**

1. Baranov N.A. Interaction between church and state in modern Russia // Man. Community. Control [Chelovek. Soobshchestvo. Upravleniye]. 2009. N 4. P. 97–108 (In Rus).
2. Lunkin R. Mechanisms of Religious Response to the Coronavirus Pandemic // Scientific and Analytical Bulletin of the IE RAS [Nauchno-analiticheskiy vestnik IYe RAN]. 2020. N 2. P. 104–109 (In Rus).
3. Lunkin R. N. Socio-political consequences of the pandemic for the Russian Orthodox Church: unlocking the internal potential of civic engagement and social service // Bulletin of RUDN University. Series: Political Science [Vestnik RUDN. Seriya: Politologiya]. 2020. V. 22. N 4. P. 547–558 (In Rus).
4. Lunkin R. N. Churches in politics and politics in churches. How modern Christianity is changing European society: a monograph. M. : IE RAS: Nestor-History Publishing House, 2020. 504 p. (In Rus).
5. North D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy / Per. from English. A. N. Nesterenko; foreword and scientific ed. B. Z. Milner. M.: Foundation of the economic book “Beginnings”, 1997. 180 p. (In Rus).
6. Revelation of St. John the Theologian // Bible. Books of the Holy Scriptures of the Old and New Testaments. M.: Russian Bible Society, 2001. P. 1325–1346 (In Rus).
7. Pochta Yu. M. State-confessional relations in Russia in the context of a pandemic: challenges and responses // Bulletin of the Peoples’ Friendship University of Russia. Series: Political Science [Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Politologiya]. 2020. V. 22. N 4. P. 559–578 (In Rus).
8. Przevorsky A. Physical survival is an imperative, everything else is a luxury // Russia in Global Affairs [Rossiya v global'noy politike]. 2020. N 3 [Electronic source]. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/fizicheskoe-vyzhivanie-imperativ/> (accessed: 19.01.2022). (In Rus).
9. Religion in modern Russia: events and discourses of the pandemic: monograph / M. M. Mchedlov [i dr.]; ed. M. M. Mchedlova. M. : RUDN, 2021. 352 p. (In Rus).

10. Modern political science: methodology / ed. O. V. Gaman-Golutvina, A. I. Nikitin. 2nd ed., rev. and additional M. : Aspect Press Publishing House, 2019. 776 p. (In Rus).
11. Uzlaner D. The post-secular turn: how to think about religion in the 21st century. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2020. 416 p. (In Rus).
12. Berengaut A. Democracies are Better at Fighting Outbreaks // The Atlantic, 24 February 2020. [Electronic source]. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/02/why-democracies-are-better-fightingoutbreaks/606976/> (accessed: 19.01.2022).
13. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge. Anchor Books, Garden City, NY, 1966. 249 p.
14. Brown F. et al. How Will the Coronavirus Reshape Democracy and Governance Globally? // Carnegie Endowment for International Peace, 6 April 2020 [Electronic source]. URL: <https://carnegieendowment.org/2020/04/06/how-will-coronavirus-reshape-democracy-and-governance-globally-pub-81470> (accessed: 19.01.2022).
15. Fukuyama F. The Pandemic and Political Order // Foreign Affairs, July/August 2020.
16. Leininger J. Tackling the pandemic without doing away with democracy // German Development Institute (DIE), 27 April 2020 [Electronic source]. URL: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/German\\_Development\\_Institute\\_Leininger\\_27.04.2020.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/German_Development_Institute_Leininger_27.04.2020.pdf) (accessed: 19.01.2022).
17. Onuf N. G. World of our making: Rules and rule in social theory and international relations. University of South Carolina Press, Columbia, S.C., 1989.
18. Roth K. How Authoritarians Are Exploiting the COVID-19 Crisis to Grab Power // Human Rights Watch, 3 April 2020 [Electronic source]. URL: <https://www.hrw.org/news/2020/04/03/how-authoritarians-are-exploiting-covid-19-crisis-grab-power> (accessed: 19.01.2022).
19. Staak S. van der. Democracy experts should seek a central role in shaping the post-coronavirus order // London School of Economics and Political Sciences (LSE), 20 May 2020 [Electronic source]. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2020/05/18/democracy-experts-should-seek-a-central-role-in-shaping-the-post-coronavirus-order/> (accessed: 19.01.2022).
20. Wendt A. Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics // International Organization. 1992. Vol. 46. N 2. P. 391–425.

**About the author:**

**Nikolay A. Baranov**, Professor of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Political Sciences, Professor; nicbar@mail.ru

# **Возможности и угрозы для интеграционного взаимодействия Беларуси и России в рамках Союзного государства: стратегический ситуационный анализ**

## **Часть 2\***

*Бахлова О. В.\*, Бахлов И. В.*

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева, Саранск, Российская Федерация, \*olga.bakhlova@mail.ru

### **РЕФЕРАТ**

**Цель:** определение преимуществ и уязвимостей Союзного государства Беларуси и России как интеграционного формата.

**Методы:** неформализованный содержательный анализ документов, формально-юридический метод, SWOT-анализ.

**Результаты и обсуждение:** показаны сильные и слабые стороны Союзного государства Беларуси и России, возможности и угрозы во внутреннем и внешнем измерениях. Сконструированы соответствующие матрицы, характеризующие параметры их вероятности и значения для союзного строительства. Проанализировано содержание интеграционных решений и соглашений в ключевых сферах российско-белорусской интеграции. Акцентированы особенности позиций стран — участниц Союзного государства по актуальным вопросам интеграционной повестки.

**Выводы:** насыщенность проанализированных оценочных областей демонстрирует высокую степень вероятности реализации как соответствующих возможностей, так и угроз для Союзного государства Беларуси и России во внутреннем и внешнем измерениях. При менее рисковом развитии событий именно внутренние факторы могут изменить качественные характеристики процесса и состояния российско-белорусской интеграции — в позитивном либо негативном смысле. Однако сейчас на Союзное государство и его страны-участницы оказывается мощное деструктивное внешнее воздействие, что может стать главным драйвером ускорения «перезапуска» российско-белорусской интеграции.

**Ключевые слова:** безопасность, внешние факторы, матрица возможностей, матрица угроз, «перезапуск» интеграции, Союзное государство Беларуси и России, сферы интеграции, стабильность

**Для цитирования:** Бахлова О. В., Бахлов И. В. Возможности и угрозы для интеграционного взаимодействия Беларуси и России в рамках Союзного государства: стратегический ситуационный анализ. Часть 2 // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 23–36.

## **Opportunities and Threats for Integration Cooperation within the Framework of the Union State of Belarus and Russia: Strategic Situational Analysis. Part 2**

**Olga V. Bakhlova\*, Igor V. Bakhlov**

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russian Federation, \*olga.bakhlova@mail.ru

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ЭИСИ в рамках научного проекта № 21-011-31086 «Вызовы и возможности для Союзного государства Беларуси и России: внутреннее и внешнее измерения».

Первую часть статьи см.: Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 22–35.

## ABSTRACT

**Aims:** identification of the advantages and vulnerabilities of the Union State of Belarus and Russia as an integration format.

**Methods:** informal substantive analysis of documents, formal legal method, SWOT analysis.

**Results and discussion:** The strengths and weaknesses of the Union State of Belarus and Russia, opportunities and threats in internal and external dimensions are shown. The corresponding matrices characterizing the parameters of their probability and values for the Union construction are constructed. The content of integration decisions and agreements in key areas of Russian-Belarusian integration is analyzed. The peculiarities of the positions of the member states of the Union State on topical issues of the integration agenda are emphasized.

**Conclusion:** The saturation of the analyzed evaluation areas demonstrates a high degree of probability of the realization of both relevant opportunities and threats to the Union State of Belarus and Russia in internal and external dimensions. With a less risky development of events, it is internal factors that can change the qualitative characteristics of the process and the state of Russian-Belarusian integration — in a positive or negative sense. However, now a powerful destructive external influence is exerted on the Union State and its member countries, which can become the main driver of accelerating the “restart” of Russian-Belarusian integration.

**Keywords:** security, external factors, matrix of opportunities, matrix of threats, “restart” of integration, Union State of Belarus and Russia, spheres of integration, stability.

**For citing:** Bakhlova O. V., Bakhlov I. V. Opportunities and threats for integration cooperation within the framework of the Union State of Belarus and Russia: strategic situational analysis. Part 2 // Administrative consulting. 2022. № 7. P. 23–36.

---

## Введение

На современном этапе все более отчетливо наблюдается срашивание внутренних и внешних рисков. Наглядно об этом свидетельствует и ситуация, складывающаяся по периметру границ Союзного государства Беларусь и России (СГБР, Союзное государство) и внутри него. Расположение Республики Беларусь (РБ), по сути, на линии геополитического водораздела между Россией и странами «коллективного Запада» сообщает данному проекту дополнительную актуальность, тем более, в ракурсе множащихся проявлений «гибридной агрессии» при участии либо поддержке влиятельных международных акторов.

Сопряжение проблематики союзной и национальной безопасности, эволюции военно-политической и международной обстановки находит свое отражение в работах отечественных и зарубежных авторов [1; 7; 9; 11; 16; 19]. Одна из последних констант — события 2020 г. в Республике Беларусь, их влияние на тенденции российско-белорусских отношений [4–6; 8; 12; 17–18]. И если раньше в теоретическом дискурсе артикулировались расхождения между странами-участницами Союзного государства во внешнеполитическом ракурсе — в корреляции между интеграционными потребностями и политикой многовекторности, последствиями украинского кризиса [10; 13; 14–15; 20], то теперь акценты смещаются к необходимости совместного реагирования РФ и РБ на внешнее деструктивное воздействие, обостряющее ситуацию внутри интегрирующихся государств и ухудшающее условия функционирования Союзного государства. В контексте продолжающихся трансформаций миропорядка глобального и регионального масштаба возрастает важность прогнозирования [2] и выработки эффективных инструментов пресечения, минимизации и ликвидации внешних и внутренних деформаций, включая область интеграционных процессов и интеграционной политики. Цель второй части данного исследования — определение преимуществ и уязвимостей Союзного государства Беларусь и России как интеграционного формата. Задачи: характеристика внешних переменных интеграционного взаимодействия в рамках СГБР; выявление сильных и слабых сторон

Союзного государства в общесистемном ракурсе и основных сферах интеграции; артикуляция возможностей и угроз во внутреннем и внешнем измерениях и установление их соотношения в контексте вероятности использования/реализации и влияния на состояние и перспективы российско-белорусской интеграции.

С учетом совокупности проанализированных ранее внутренних и выделенных в настоящей статье внешних факторов в оценочных областях «Strengths» (сильные стороны), «Weaknesses» (слабые стороны), «Opportunities» (возможности) и «Threats» (угрозы) были зафиксированы принципиальные моменты, требующие преимущественного внимания в рамках стратегического целеполагания и конкретных управленических практик, построены матрицы, характеризующие вероятность использования той или иной возможности/реализации угрозы, степень их влияния для государств — участников и Союзного государства в целом.

## **Результаты**

Действие многих внутренних факторов корректируется внешними, как и внешних — внутренними. Внешние для Союзного государства факторы понимаются в данном исследовании как факторы, источники происхождения которых находятся за пределами его территории.

1. Геополитическое положение Союзного государства, в том числе положение на его границах:

(+) территория СГБР занимает значительную часть пространства Евразии, его страны-участницы входят в «интеграционное ядро» региона СНГ, ведут активную внешнюю и интеграционную политику, осуществляют медиацию в переговорных процессах (минский, нагорно-карабахский и др.), выступают с актуальными инициативами в области поступательного развития евразийской интеграции в широком формате («Большое Евразийское Partnership» и др.); по их территориям проходят транзитные транспортные и энергетические магистрали, РБ находится на пересечении многих транспортных коридоров<sup>1</sup>; позитивные импульсы подкрепляются внутренними по отношению к СГБР совместными усилиями РФ и РБ по обеспечению пограничной безопасности Союзного государства и охране его внешней границы;

(-) протяженность границ Союзного государства и расположение РФ и РБ позволяют им контролировать процессы, происходящие в разных регионах и на разных направлениях, но одновременно обуславливают деконцентрацию их внимания и ресурсов; традиционно наиболее сложными являются западный (в наивысшей степени и для РФ, и для РБ на современном этапе) и центрально-азиатский векторы, откуда исходят опасные вызовы и угрозы обоим государствам и СГБР в целом, побуждающие к углублению военно-политической интеграции. Вместе с тем в этой области сохраняются сложности теоретико-концептуального и политико-правового плана.

2. Значение указанного фактора актуализируется нарастающим внешним давлением на страны — участницы СГБР и Союзное государство в целом. Оно имеет множественные воплощения: военно-политическая экспансия «коллективного Запада», евроатлантических акторов, НАТО, санкционная политика Европейского Союза, вмешательство во внутренние дела, информационно-психологическое противоборство и т. п.:

(+) внешнее давление оказывает стимулирующее воздействие на «перезапуск» российско-белорусской интеграции, создавая своеобразный «эффект фрустрации»;

<sup>1</sup> Доклад ЕАБР (июнь 2020 г.). Основные тенденции интеграционного развития Беларуси в 2019 году // Центр интеграционных исследований [Электронный ресурс]. URL: [https://eabr.org/upload/iblock/26d/EABR\\_RB\\_06\\_2020\\_RU.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/26d/EABR_RB_06_2020_RU.pdf) (дата обращения: 25.11.2021).

наглядным подтверждением этого служит увеличившаяся интенсивность двусторонних взаимодействий в интеграционном поле на протяжении 2021 г., увенчавшихся пакетом решений от 4 ноября 2021 г.; РФ и РБ заявляют о важности совместного противостояния и противодействия внешним вызовам, угрозам и рискам, вырабатывая определенные ответы: примечательны, в частности, предложения о союзном медиахолдинге и новой стратегии союзных СМИ, главным образом ориентированных на молодежь<sup>1</sup>; на этом фоне появляются новые возможности для продвижения самого бренда Союзного государства и его международной право-субъектности;

(–) на противостояние внешнему давлению расходуются дополнительные ресурсы; оно деструктивно оказывается на состоянии экономик и внутренней стабильности стран — участниц СГБР; попытки организации «цветных революций» чреваты рисками не только политическим режимам РФ и РБ, но и общей дестабилизацией и даже деградацией их внутренних систем, подобными наблюдающимся в других странах, подвергшихся такому воздействию. Кроме того, изменения в отношениях в формате политической коммуникации «Россия — Запад» могут использоваться как основания для тех или иных маневров, что отчетливо прослеживалось для белорусской стороны в период 2014–2019 гг.; усложнение ситуации для белорусского руководства может эксплуатироваться и российской стороной для «принуждения» РБ к углублению интеграции и «продавливанию» нежелательного для нее сценария, что без обеспечения надежной общественной поддержки повлечет негативные последствия для всего Союзного государства.

3. Коррелирует с предыдущими факторами и влияние внешней культурной среды, формируемой совокупностью нормативных требований:

(+) высокая плотность культурных контактов и обменов (что более справедливо применительно к докоронавирусной эпохе) детерминирует и обогащает гуманитарного измерения Союзного государства, привлекает внимание других стран и народов к культурным традициям народов России и Белоруссии, способствуя продвижению положительного образа Союзного государства за его пределами; иллюстрирует это утверждение фестиваль «Славянский базар в Витебске», финансируемый из бюджета СГБР;

(–) нередкое фактическое отождествление мировой и западной культуры разрушительным образом оказывается на духовных основах национальных культур и используется внешними акторами для навязывания соответствующих ценностей как универсальных; в современных условиях инструменты «мягкой силы» применяются в том числе для дезавуирования интеграционных проектов geopolитических соперников; прослеживаются линии репрезентации дискурсивных практик, свидетельствующие о навязыванииискаженных смыслов, истории, уроков прошлого в целях получения собственных преимуществ. Неслучайно в рамках Союзного государства акцентируются защита и сохранение традиционных ценностей, общих духовных скреп и совместного противостояния ревизии памяти о Великой Отечественной войне и Второй мировой войне<sup>2</sup>.

4. В обозначенном контексте следует назвать и внешние миграционные потоки, провоцирующие дополнительные риски разного уровня.

(–) в текущей ситуации территории РФ и РБ превращаются в транзитные для беженцев из стран, переживающих внутренние конфликты и кризисы, осложненные

<sup>1</sup> Союзное государство в зеркале СМИ за 23 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://soyuz.by/obzor-smi/soyuznoe-gosudarstvo-v-zerkale-smi-za-23-noyabrya-1> (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>2</sup> Мезенцев о санкциях: Запад пытается очернить нашу историю и успехи [Электронный ресурс]. URL: <https://soyuz.by/aktualno/mezencev-o-sankciyah-zapad-pytetsya-ochernit-nashu-istoriyu-i-uspehi> (дата обращения: 25.11.2021).

внешним вмешательством; невозможность их быстрого перемещения через внешнюю границу Союзного государства в страны ЕС усиливает общий конфликтный потенциал во взаимоотношениях РФ и РБ с «коллективным Западом», в свою очередь, использующим развитие ситуации для дискредитации своих оппонентов; типичный пример — миграционный кризис на польско-белорусской границе<sup>1</sup>;

(+) внешние миграционные потоки, детерминированные в том числе последствиями действий стран Запада (из Ирака, Ливии и пр.), не затрагивающие непосредственно РФ и РБ, позволяют странам — участникам СГБР довольно успешно прибегать к приемам и технологиям, подрывающим репутацию «коллективного Запада»; однако это скорее временный и весьма относительный «плюс», так как попутно приходится разрешать насущные гуманитарные, политico-дипломатические, экономические и прочие взаимосвязанные вопросы; принятие беженцев с Донбасса отвечает провозглашаемым ориентирам политики идентичности, опосредованно способствуя укреплению конструкта «славянского единства» и СГБР как центра притяжения на основе духовного родства, хотя различия в позициях РФ и РБ по украинскому кризису препятствуют выработке согласованной политики в этом ракурсе. С другой стороны, к концу 2021 г. наметилось сближение между РФ и РБ и на этом направлении, хотя больше артикулируются потребности безопасности, нежели социокультурные аспекты.

5. Соотношение СГБР с другими интеграционными форматами региона (ЕАЭС, ОДКБ, СНГ):

(+) РФ и РБ образуют важную составляющую других интеграционных форматов региона СНГ, будучи их несомненными лидерами по многим параметрам: степени инициативности, участия в заключаемых в их рамках соглашениях и договоренностях, кооперационных проектах, индексам развития, готовности к «продвинутым» интеграционным мероприятиям; притом в ЕАЭС и РФ, и РБ с точки зрения внутрисоюзной торговли сосредоточены друг на друге, хотя лишь торговля Беларусь ориентирована преимущественно на государства ЕАЭС — индекс значимости внешнеторгового оборота республики со странами Союза стабильно составляет более 50% (самый высокий индекс среди партнеров по ЕАЭС)<sup>2</sup>; региональная группировка войск (сил) РБ и РФ — неотъемлемый элемент системы коллективной безопасности ОДКБ, как и Единая региональная система ПВО мыслится в качестве Объединенной системы ПВО в Восточно-Европейском регионе коллективной безопасности; Союзное государство можно рассматривать как передовую площадку для других интеграционных объединений, что признается на самом высоком уровне: так, на заседании Совета глав государств СНГ 15 октября 2021 г. было заявлено о необходимости использования интеграционного опыта Союзного государства на базе СНГ; по словам Госсекретаря СГБР Д. Ф. Мезенцева, «нет водораздела между практиками и опытом Союзного государства и практиками и опытом, которые нарабатываются в Содружестве»<sup>3</sup>; РФ и РБ также выступают за усиление сопряжения СГБР с названными объединениями, что может обеспечить большую слитность процессов евразийской интеграции, их последовательность и успешность; так, на взгляд Президента РБ А. Г. Лукашенко, использование наработок Союзного государства в других интеграционных объединениях стало бы реальным вкладом в гар-

<sup>1</sup> Лукашенко: Запад использует мигрантов для сдерживания белорусской армии [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/11/29/lukashenko-zapad-ispolzuet-migrantov-dlia-sderzhivaniia-belorusskoj-armii.html> (дата обращения: 29.11.2021).

<sup>2</sup> Доклад ЕАБР (июнь 2020 г.).

<sup>3</sup> Мезенцев: нет водораздела между практиками и опытом Союзного государства и практиками и опытом СНГ [Электронный ресурс]. URL: [https://soyuz.by/novosti-soyuznogo-gosudarstva-i-praktikami-i-opyтом-kotorye-narabatyayutsya-v-sng](https://soyuz.by/novosti-soyuznogo-gosudarstva/mezencev-net-vodorazdela-mezhdru-praktikami-i-opyтом-soyuznogo-gosudarstva-i-praktikami-i-opyтом-kotorye-narabatyayutsya-v-sng) (дата обращения: 25.11.2021).

монизацию подобных процессов с соседними региональными объединениями в целях экономической консолидации Евразии и формирования большого евразийского партнерства: «Опыт Союза Беларусь и России — Союзного государства — вновь может выступить локомотивом интеграционных процессов»<sup>1</sup>;

(–) отмечаются элементы конкуренции между СГБР и другими интеграционными форматами региона СНГ, попытки их использования в качестве инструментов маневрирования в интеграционном поле для продавливания собственных интересов; многоступенчатость интеграционной системы региона Содружества вносит подвижность в интерпретацию интеграционных приоритетов и предпочтений, что препятствует формированию сбалансированной интеграционной политики на уровне стран — участниц СГБР и внутри него. Особенности внутренних конституционных и политических ограничений сказываются на трактовке участия в интеграционных соглашениях, формулировании различного рода оговорок и пр. Со стороны России отмечалась определенная недооценка значимости СГБР как интеграционного объединения и его «расторжения» среди других форматов. Об этом говорят, например, количественные параметры, характеризующие президентский дискурс: его основополагающие категории располагаются в поле евразийской интеграции — «ЕАЭС», «евразийская интеграция», «Евразийский экономический союз» [3, с. 736].

6. «Интеграционная конкуренция» со стороны внерегиональных объединений и центров интеграционного притяжения — на такую роль могут претендовать прежде всего ЕС / «Восточное партнерство» (ВП) и КНР / «Один пояс, один путь»:

(+) с идеалистической точки зрения проекты, выдвигаемые внешними акторами, предоставляют новые преимущества и располагают консолидирующими потенциалом, но лишь при условии непротиворечивых отношений всех заинтересованных сторон; в значительной степени в таком идеалистическом духе позиционировалась белорусская идея «интеграции интеграций» («партнерства интеграций») и участия белорусской стороны в ВП: «Беларусь привержена Восточному партнерству как неконфронтационному проекту, направленному на создание зоны мира, стабильности и процветания в нашем регионе»<sup>2</sup>; в то же время статус РБ в Союзном государстве гораздо более высок, нежели в ВП, где она «расторялась» среди других участников; приостановление участия РБ в ВП в 2021 г. может окончательно «вернуть» Республику в российское интеграционное поле;

(–) альтернативные проекты влекут за собой маневры в интеграционной плоскости: например, РБ обосновывала участие в ВП, ссылаясь на торможение интеграции в СГБР и ЕАЭС<sup>3</sup>.

Восприятие Россией ВП изначально и впоследствии было однозначным, как потенциального «партнерства против России»<sup>4</sup>. Инициатива КНР оценивается россий-

<sup>1</sup> Лукашенко заявил, что Союзное государство может предложить лучшие наработки ЕАЭС и СНГ [Электронный ресурс]. URL: <https://soyuz.by/tema-dnya/lukashenko-zayavil-chto-soyuznoe-gosudarstvo-mozhet-predlozhit-luchshie-narabotki-eaes-i-sng> (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>2</sup> Выступление Министра иностранных дел Республики Беларусь В. В. Макея в ходе видеоконференции министров иностранных дел стран ЕС и Восточного партнерства [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mfa.gov.by/kcfinder/upload/files/2020\\_statement\\_minister\\_ru.pdf](https://www.mfa.gov.by/kcfinder/upload/files/2020_statement_minister_ru.pdf) (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>3</sup> Совещание по вопросам участия в интеграционных структурах и сотрудничества с европейскими организациями [Электронный ресурс]. URL: <https://president.gov.by/ru/events/soveschanie-po-voprosam-uchastiya-v-integratsionnyx-strukturax-i-sotrudnichestva-s-evropejskimi-20640> (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>4</sup> Ответы на вопросы Министра иностранных дел Российской Федерации С. В. Лаврова в программе «Большая игра» на «Первом канале», Москва, 22 декабря 2019 года [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mid.ru/web/guest/meropriyatiya\\_s\\_uchastiem\\_ministra/-/asset\\_publisher/xK1BhB2bUjd3/content/id/3968\\_263](https://www.mid.ru/web/guest/meropriyatiya_s_uchastiem_ministra/-/asset_publisher/xK1BhB2bUjd3/content/id/3968_263) (дата обращения: 25.11.2021); Пресс-конференция по итогам саммита Россия–Евросоюз [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/4172> (дата обращения: 25.11.2021).

ской и белорусской сторонами как положительная. Однако и здесь есть определенные риски (прежде всего для лидерства России в регионе СНГ и ускорения его геополитической фрагментации) и основания для ситуативных маневров. Вместе с тем партнерство с КНР детерминировано внешней средой, и вряд ли пока указанные риски будут восприниматься РФ как существенные.

7. Развитие внешнеэкономических связей странами — участниками СГБР за его пределами и кризисные явления в мировой экономике, в том числе вследствие пандемии коронавирусной инфекции:

(–) углубление признаков рецессии, эскалация торговых войн и протекционизма, турбулентность на мировых рынках, снижение производственных показателей большого количества секторов экономики, замедление потребительской и инвестиционной активности, сокращение доходов населения и бизнеса, рост безработицы и др. и пр. негативно влияют и на интеграционное развитие РФ и РБ, уменьшая материальные возможности для реализации совместных проектов и инициатив, создают трудности для свободного пересечения границ гражданами СГБР, что снижает интеграционную привлекательность СГБР как для населения стран-участниц, так и для третьих стран и их граждан; сохраняется преемственная ориентация России на страны дальнего зарубежья: основными торговыми партнерами России по-прежнему остаются Китай и страны Евросоюза<sup>1</sup>, каковой является несомненным интеграционным и геополитическим конкурентом и самой РФ, и СГБР; кроме того, и КНР может рассматриваться как потенциальный конкурент в интеграционном поле, предлагающий новые альтернативы (например, в области высоких технологий, декларированной одним из ориентиров в рамках СГБР — создание специального правового режима для китайско-белорусского индустриального парка «Великий камень» и пр.) в данной плоскости и ситуативные альянсы; вторым по значимости торговым партнером Белоруссии является ЕС — на долю Союза приходится почти 1/3 от объема внешней торговли республики<sup>2</sup>, что на фоне ухудшившихся взаимных политических отношений и введения Евросоюзом новых санкций против Белоруссии создает для нее новые риски, с другой стороны, может побудить отказаться от дальнейшей диверсификации внешних связей и еще более сосредоточиться на рынках СГБР и ЕАЭС;

(+) рост товарооборота внутри ЕАЭС и СГБР; основная доля внутрирегиональной торговли России приходится на Республику Беларусь, примерно 60% товарооборота со странами ЕАЭС; аналитики ЕАБР считают, что в текущей ситуации внутренняя торговля в ЕАЭС имеет значительный потенциал для развития, в том числе за счет переориентации в закупках товаров на внутрисоюзный рынок; укрепление взаимных торговых связей возможно также путем развития промышленной кооперации, активного расширения внутриотраслевой торговли, как следствие, вовлечения в формирование внутрирегиональных цепочек добавленной стоимости<sup>3</sup>; в рамках СГБР поддерживается довольно тесное взаимодействие в борьбе с распространением новой коронавирусной инфекции: показательно, что российская вакцина «Спутник V» первой за пределами РФ была передана именно Белоруссии, как и впоследствии — сама технология ее производства, а также необходимые биологические материалы и пр., благодаря чему в 2021 г. был запущен совместный выпуск на территории РБ; республика стала первым государством после России, официально зарегистрировавшим данную вакцину<sup>4</sup>. Соответствен-

<sup>1</sup> Доклад ЕАБР (август 2020 г.).

<sup>2</sup> Доклад ЕАБР (2020 г., по состоянию на конец 2020 г.). Евразийская экономическая интеграция 2020 // Центр интеграционных исследований [Электронный ресурс]. URL: [https://eabr.org/upload/iblock/d21/EDB\\_Integration\\_2020\\_2020\\_08\\_25.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/d21/EDB_Integration_2020_2020_08_25.pdf) (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>3</sup> Доклад ЕАБР (2020 г.).

<sup>4</sup> Взяли в «Спутники» [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/03/10/soiuz-uznal-vse-sekrety-vypuska-v-belarusi-vakciny-sputnik-v.html> (дата обращения: 25.11.2021); Семашко:

но, открываются и новые горизонты углубления взаимодействия в области фармацевтики, высоких технологий и т. п., создается позитивный социальный эффект. Можно согласиться с аналитиками ЕАБР<sup>1</sup> в том, что регионализация (в форматах ЕАЭС и СГБР) может стать эффективным способом смягчения глобальных шоков, повышению устойчивости стран-участниц к чрезвычайным ситуациям. Осознание важности взаимной кооперации, формирования единых производственных цепочек, опоры на практику пространства свободной торговли в рамках СНГ, дальнейшей реализации ключевых договоренностей в рамках экономической интеграционной повестки Союзного государства присутствует и в политическом сообществе Союзного государства<sup>2</sup>.

Возможности для позитивного развития интеграционного взаимодействия в рамках СГБР видятся следующими:

- во внутреннем измерении: повышение общественной активности, что способствует сбалансированию вертикального и горизонтальных осей союзного коммуникативного пространства; создание предпосылок для интеграции элементов политических систем РФ и РБ; достижение правящими политическими элитами РФ и РБ нового соглашения, гарантировавшего не только сохранение их властных позиций, но и СГБР как актуального формата; расширение сферы промышленной кооперации и инвестиционных проектов, в том числе на уровне межрегиональных связей; реанимация важности унификации законодательства как правового инструмента интеграции; упорядочение концептуально-стратегических основ российско-белорусской интеграции; артикуляция ряда общих пространств, обеспечивающих повышение позитивного социального эффекта от интеграционных мероприятий (научно-образовательного, информационного и др.);
- во внешнем измерении: сближение позиций РФ и РБ по актуальным вопросам международной повестки, их консолидация перед внешними вызовами и угрозами; формирование инструментария противодействия военно-политическим опасностям и рискам (ЕРС ПВО, региональная группировка войск (сил), совместное патрулирование воздушного пространства и др.); осознание большей значимости друг друга в качестве торгово-экономических партнеров на фоне общей дестабилизации международной обстановки и системы мировых экономических отношений; отсутствие солидарности внутри НАТО и ЕС по ужесточению давления на РФ и РБ; усиление сопряжения между интеграционными форматами региона СНГ и восприятие СГБР как площадки передового интеграционного опыта.

Сконструируем матрицу возможностей (табл. 1).

Возможности, указанные в полях ВС, СС, СУ, можно трактовать как первостепенные и принципиально необходимые для скорейшего внедрения. Реализация возможностей полей ВУ, ВМ, СМ, НС, НУ и НМ более вероятна на перспективу, когда РФ и РБ определяются с видением дальнейшего развития Союзного государства, прояснятся основные параметры политической ситуации в РБ, источники внешних вызовов и угроз.

Беларусь и Россия согласовывают взаимное признание сертификатов о вакцинации [Электронный ресурс]. URL: <https://soyuz.by/realizaciya-soyuznyh-programm-i-proektov/belarus-i-rossiya-soglasovyyayut-vzaimnoe-priznanie-sertifikatov-o-vakcinacii-semashko> (дата обращения: 25.11.2021).

<sup>1</sup> Доклад ЕАБР (2020 г.).

<sup>2</sup> Мезенцев про СГ и СНГ: в нашем взаимодействии мы опираемся на общую практику [Электронный ресурс]. URL: <https://soyuz.by/novosti-soyuznogo-gosudarstva/mezencev-prosg-i-sng-v-nashem-vzaimodeystvii-my-opiraemsya-na-obshchuyu-praktiku> (дата обращения: 25.11.2021).

Таблица 1

**Матрица возможностей Союзного государства Беларусь и России**  
Table 1. The matrix of opportunities of the Union State of Belarus and Russia

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Расширение сферы промышленной кооперации и инвестиционных проектов	ВУ	ВМ
	Артикуляция ряда общих пространств		
	Формирование инструментария противодействия военно-политическим опасностям и рискам		
Средняя	Достижение правящими политическими элитами РФ и РБ нового соглашения	Повышение общественной активности	СМ
	Реанимация важности унификации законодательства как правового инструмента интеграции	Осознание большей значимости друг друга в качестве торгово-экономических партнеров	
	Упорядочение концептуально-стратегических основ российско-белорусской интеграции	Отсутствие солидарности внутри НАТО и ЕС	
	Сближение позиций РФ и РБ по актуальным вопросам международной повестки, их консолидация перед внешними вызовами и угрозами		
Низкая	Создание предпосылок для интеграции элементов политических систем РФ и РБ	Усиление сопряжения между интеграционными форматами региона СНГ и восприятие СГБР как площадки передового интеграционного опыта	НМ

Источник: составлено авторами.

Существенными угрозами в плоскости российско-белорусской интеграции следует признать:

- во внутреннем измерении: отсутствие консенсуса между странами — участниками СГБР по поводу сущностных характеристик интеграционной модели; несформированность наднационального политического сообщества Союзного государства; непрозрачность процесса принятия интеграционных решений; не-

- равновесность институциональной системы СГБР; фрагментарность освещения достижений и преимуществ интеграции на территории стран-участниц; зависимость интеграционной повестки от внутриполитического контекста; слабость социальной поддержки идеи углубленной двусторонней интеграции; нерешенность важных для населения обеих стран внутренних социально-политических и экономических вопросов; вестернизация культурной среды; деформации исторической политики и политики идентичности;
- во внешнем для СГБР измерении: наращивание внешнего давления и «гибридной агрессии»; эскалация конфликтов и кризисов (особенно украинского) в регионе СНГ; geopolитическая плурализация региона СНГ; продвижение интеграционных инициатив внешними акторами; отсутствие интеграционных механизмов в сфере внешней политики; невнятность технологий брендирования СГБР как интеграционного объединения; усиление попыток маргинализации статуса русского языка в отдельных странах СНГ; ужесточение общемировой экономической и геополитической ситуации.

Данные угрозы в большей степени усиливают ранее проявившиеся риски в пространстве Союзного государства: разрывы по линиям политические элиты — население интегрирующихся стран; граждане РФ — граждане РБ; межпоколенные — внутри обоих государств. Сохраняются риски отчуждения от процесса интеграционного взаимодействия отдаленных регионов РФ, невключенности российско-белорусского приграничья в общие союзные программы и недооценки важности приграничных с РБ российских регионов для обеспечения национальной безопасности РФ. Тормозится процесс формирования единой правовой системы СГБР. По-прежнему ощущаются недопонимание между представителями правящих элит РФ и РБ относительно текущего состояния и будущего СГБР, зависимость интенсификации интеграционного взаимодействия от политических факторов. Отсутствуют прочные сетевые структуры, базирующиеся на совместной вовлеченности в интеграцию всех участников. Актуализируются риски, импульсы которых исходят от внутренней оппозиционной среды в обоих государствах.

Ранжирование угроз отражает табл. 2.

Угрозы, зафиксированные в полях ВР, ВК, ВТ, СК, СТ, можно оценивать как наиболее опасные не только для поступательного развития интеграционного взаимо-

Таблица 2

**Матрица угроз для Союзного государства Беларусь и России**

Table 2. The threat matrix for the Union State of Belarus and Russia

Вероятность реализации угрозы	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	незначительный ущерб
Высокая	Нерешенность важных для населения обеих стран внутренних социально-политических и экономических вопросов	Вестернизация культурной среды	Отсутствие консенсуса между странами — участниками СГБР по поводу существенных характеристик интеграционной модели	ВН

Вероятность реализации угрозы	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	незначительный ущерб
Средняя	Наращивание внешнего давления и «гибридной агрессии»	Эскалация конфликтов и кризисов в регионе СНГ	Зависимость интеграционной повестки от внутриполитического контекста	Продвижение интеграционных инициатив внешними акторами
		Отсутствие интеграционных механизмов в сфере внешней политики	Усиление попыток маргинализации статуса русского языка в отдельных странах СНГ	
			Ужесточение общемировой экономической и геополитической ситуации	
Низкая	СР	Геополитическая плюрализация региона СНГ	Несформированность наднационального политического сообщества Союзного государства	НН
			Непрозрачность процесса принятия интеграционных решений	
			Фрагментарность освещения достижений и преимуществ интеграции на территории стран-участниц	
			Невнятность технологий брендирования СГБР как интеграционного объединения	
Низкая	НР	Деформации исторической политики и политики идентичности	НТ	НН

Источник: составлено авторами.

действия в рамках Союзного государства, но и его судьбы как интеграционного объединения. Они требуют безотлагательного реагирования на разных уровнях. Реализация указанных ранее возможностей, особенно помещенных в соответствующие поля, будет способствовать пресечению либо скорее минимизации данных угроз. Другие угрозы также не следует игнорировать, но они не создают на текущий момент и ближайшую перспективу повышенных рисков. В целом обозначенные угрозы порождают риски разрушения или критического либо тяжелого состояния как СГБР, как и стран-участниц.

## Обсуждение

Представленные факторы, выявленные сильные и слабые стороны, возможности, угрозы и риски для Союзного государства, разумеется, не исчерпывают все допустимые комбинации. Полагаем, что они вписываются в генерализованные тренды текущей и прогнозируемой на обозримую перспективу внутренней и внешней ситуации. Акцентируем насыщенность всех анализируемых полей. СГБР располагает как серьезными преимуществами, так и заметными уязвимостями, многие из которых носят общесистемный характер. Очевидно также наличие достаточно большого количества вариативных элементов, в том числе вытекающих из политической конъюнктуры.

В основном выявленные возможности и угрозы рассматриваются как актуальные, имеющие высокую степень вероятности воплощения в действительности и оказывающие выраженное влияние на интеграционное взаимодействие в рамках СГБР. При этом они располагаются как во внутреннем, так и во внешнем измерениях для него. Думается, больше возможностей и угроз существует во внутреннем измерении — именно они при менее рисковом (исключающем вероятность вооруженного конфликта с внешними акторами) развитии событий способны выступить главными драйверами российско-белорусской интеграции — в позитивном (продвигая интеграцию) либо негативном (тормозя ее) смысле. Однако эскалация внешних вызовов и угроз с большой долей вероятности превратит внешнее измерение в доминирующее. Первый вариант предполагает скорее артикуляцию экономической составляющей (с большими или меньшими результатами), второй — военно-политической.

## Заключение

Одним из главных проблемных моментов для стратегического развития российско-белорусской интеграции в формате Союзного государства видится несформированность интеграционной политики как таковой на уровне всего СГБР. Покарабатываются и осуществляются только интеграционные политики каждой страны-участницы в отдельности. Между ними нет должной корреляции. Союзное государство в полной мере не заявляет о себе как о международном акторе и гаранте безопасности и социального благополучия во внутреннем измерении.

На современном этапе, тем не менее, наблюдаются позитивные подвижки в том, что касается «перезапуска» интеграции на платформе ноябрьских решений 2021 г. С другой стороны, ими проведена фактическая ревизия Договора 1999 г., свидетельствующая об отходе от федералистской модели и о попытке сделать ставку на функциональный подход. Однако характеристики объективной действительности, особенно во внешнем измерении, как и субъективные мотивы представителей политических элит, убеждают в сохранении потенциала и федералистской модели, подразумевающей углубление интеграции в политической сфере.

## Литература

1. Арчаков В. Ю., Баньковский А. Л. О состоянии национальной безопасности Республики Беларусь на современном этапе // Проблемы управления (Минск). 2021. № 3 (81). С. 86–97.
2. Барановский В. Г., Кобринская И. Я., Уткин С. В., Фрумкин Б. Е. Метод ситуационного анализа как инструмент актуального прогнозирования в условиях трансформации миро-порядка // Вестник МГИМО-Университета. 2019. Т. 12, № 4. С. 7–23.
3. Бахлова О. В., Бахлов И. В. Политика идентичности в контексте нациестроительства и интеграционного взаимодействия (на примере Союзного государства Беларусь и России) // Регионология. 2020. Т. 28, № 4. С. 723–753.

4. Грачев Б. В. Устойчивость политических систем стран Евразийского экономического союза и кризисы 2020 года. Ч. 1. Беларусь // Конфликтология / Nota bene. 2020. № 4. С. 19–40.
5. Грибин Н. П., Плетнев В. Я. «Белорусский синдром» в контексте обновленной дорожной карты «цветных революций» // Власть. 2021. Т. 29, № 2. С. 9–21.
6. Карбалевич В. И. Беларусь. Пассионарный взрыв 2020 года // Мир перемен. 2021. № 2. С. 19–27.
7. Карпиленя Н. В. Геополитический подход к осмыслению проблемы обеспечения военной безопасности Союзного государства и мира на евразийском континенте // Гуманитарные проблемы военного дела. 2018. № 2 (15). С. 41–51.
8. Коктыш К. Е. Белоруссия: новая геополитическая реальность? // Полис. Политические исследования. 2021. № 3. С. 91–110.
9. Косов А. П. Союзное государство Беларуси и России в 1999–2018 гг.: геополитический аспект // Постсоветские исследования. 2018. Т. 1, № 6. С. 537–549.
10. Межевич Н. М. Многовекторность и реальный суверенитет в российско-белорусских отношениях // Аналитические записки Института Европы РАН. 2020. № 40 (223). С. 1–11. 17.
11. Николаева Ю. В. Проблемы обеспечения национальной безопасности Российской Федерации и Республики Беларусь // Образование и право. 2021. № 4. С. 16–30.
12. Сергеев Н. М. Белоруссия: президентская кампания, гибридная агрессия и союзные отношения // Постсоветский материк. 2020. № 3 (27). С. 4–19.
13. Суздалцев А. И. Республика Беларусь: эволюция политики балансирования между Союзным государством Белоруссии и России и Евразийским экономическим союзом // Актуальные проблемы Европы. 2021. № 1(109). С. 193–232.
14. Astapenia R., Balkunets D. Belarus-Russia Relations after the Ukraine Conflict // Analytical Paper. 2016. Vol. 5. P. 1–23.
15. Hansbury P. Friends in Need: Belarusian Alliance Commitments to Russia and the Ukraine War // The Journal of Slavic Military Studies. 2020. Vol. 33. N 4. P. 542–555.
16. Marin A. The Union State of Belarus and Russia. Myths and Realities of Political-Military Integration. Vilnius, 2020.
17. Simons G. Belarus 2020: The strategic logic of regime in the new cold war // Постсоветские исследования. 2021. Т. 4. N 3. С. 250–260.
18. Vilpišauskas R., Jakniūnaitė D., Jaroszewicz M., Jonavicius L. Susceptibility of Ukrainian and Belarusian domestic actors to external actors' approaches: puzzling patterns of transition // East European Politics. 2021. Vol. 37. N 1. P. 65–88.
19. Vysotskaya A., Vieira G. The Politico-Military Alliance of Russia and Belarus: Re-Examining the Role of NATO and the EU in Light of the Intra-Alliance Security Dilemma // Europe-Asia Studies. 2014. Vol. 66. N 4. P. 557–577.
20. White S., Biletskaya T., McAllister I. Belarusians between East and West // Post-Soviet Affairs. 2016. Vol. 32. N 1. P. 1–27.

#### **Об авторах:**

**Бахлова Ольга Владимировна**, профессор кафедры всеобщей истории, политологии и регионалистики Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева (Саранск, Российская Федерация), доктор политических наук, доцент; olga.bahlova@mail.ru

**Бахлов Игорь Владимирович**, заведующий кафедрой всеобщей истории, политологии и регионалистики Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева (Саранск, Российская Федерация), доктор политических наук, доцент; bahlov@mail.ru

#### **References**

1. Archakov V. Ju., Bankovsky A. L. On the state of national security of the Republic of Belarus at the present stage // Management problems (Minsk) [Problemy upravlenija (Minsk)]. 2021. N 3 (81). P. 86–97. (in Rus)
2. Baranovsky V. G., Koprinskaya I. Ya., Utkin S. V., Frumkin B. E. The Method of Situation Analysis of International Relations as A Forecasting Tool Under Conditions of Transforming World Order // MGIMO Review of International Relations [Vestnik MGIMO-Universiteta]. 2019. Vol. 12. N 4. P. 7–23. (in Rus)

3. Bakhlova O. V., Bakhlov I. V. Identity Politics in the Context of Nation Building and Integration-Oriented Interaction: The Case of the Union State of Belarus and Russia // Regionology = Russian Journal of Regional Studies [Regionologija]. 2020. Vol. 28. N 4. P. 723–753. (in Rus).
4. Grachev B. V. Stability of the political systems of the countries of the Eurasian Economic Union and the crises of 2020. P. 1. Belarus // Conflictology / nota bene [Konfliktologija / nota bene]. 2020. N 4. P. 19–40. (in Rus).
5. Grabin N. P., Pletnyov V. Ya. The “Belarusian syndrome” in the context of the updated roadmap of color revolutions // Authority [Vlast']. 2021. Vol. 29. N 2. P. 9–21. (in Rus).
6. Karbalevich V. I. Belarus. Passion explosion of 2020 // A world of change [Mir peremen]. 2021. N 2. P. 19–27. (in Rus).
7. Karpilenya N. V. Geopolitical approach to understanding the problem of ensuring the military security of the Union State and peace on the Eurasian continent // Humanitarian problems of military affairs [Gumanitarnye problemy voennogo dela]. 2018. N 2 (15). P. 41–51. (in Rus).
8. Koktysh K. E. Belarus: the new geopolitical reality? // Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovanija]. 2021. N 3. P. 91–110. (in Rus).
9. Kosov A. P. The Union State of Belarus and Russia in 1999–2018: the geopolitical aspect // Post-Soviet studies [Postsovetskie issledovanija]. 2018. Vol. 1. N 6. P. 537–549. (in Rus).
10. Mezhevich N. M. Multi-vector policy and actual sovereignty in Russian-Belarussian relations // Analytical papers of the Institute of Europe RAS [Analiticheskie zapiski Instituta Evropy RAN]. 2020. N 40. P. 1–11. (in Rus).
11. Nikolaeva Ju. V. Problems of ensuring national security of the Russian Federation and the Republic of Belarus // Education and law [Obrazovanie i pravo]. 2021. N 4. P. 16–30. (In Rus).
12. Sergeev N. M. Belarus: presidential campaign, hybrid aggression and allied relations // The post-Soviet continent [Postsovetskij materik]. 2020. N 3 (27). P. 4–19. (in Rus).
13. Sudzatsev A. I. The Republic of Belarus: the evolution of the policy of balancing between Union State of Belarus and Russia and Eurasian Economic Union // Current Problems of Europe [Aktual'nye problemy Evropy]. 2021. N 1 (109). P. 193–232. (in Rus).
14. Astapenia R., Balkunets D. Belarus-Russia Relations after the Ukraine Conflict // Analytical Paper. 2016. Vol. 5. P. 1–23.
15. Hansbury P. Friends in Need: Belarusian Alliance Commitments to Russia and the Ukraine War // The Journal of Slavic Military Studies. 2020. Vol. 33. N 4. P. 542–555.
16. Marin A. The Union State of Belarus and Russia. Myths and Realities of Political-Military Integration. Vilnius, 2020.
17. Simons G. Belarus 2020: The strategic logic of regime in the new cold war // Постсоветские исследования. 2021. Т. 4. N 3. С. 250–260.
18. Vilpišauskas R., Jakniūnaitė D., Jaroszewicz M., Jonavičius L. Susceptibility of Ukrainian and Belarusian domestic actors to external actors' approaches: puzzling patterns of transition // East European Politics. 2021. Vol. 37. N 1. P. 65–88.
19. Vysotskaya A., Vieira G. The Politico-Military Alliance of Russia and Belarus: Re-Examining the Role of NATO and the EU in Light of the Intra-Alliance Security Dilemma // Europe-Asia Studies. 2014. Vol. 66. N 4. P. 557–577.
20. White S., Biletskaya T., McAllister I. Belarusians between East and West // Post-Soviet Affairs. 2016. Vol. 32. N 1. P. 1–27.

**About the authors:**

**Olga V. Bakhlova**, Professor of the Department of General history, political science and area studies of National Research Ogarev Mordovia State University (Saransk, Russian Federation), Doctor of Science (Political Science), Associate Professor; olga.bahlova@mail.ru

**Igor V. Bakhlov**, Head of the Department of General history, political science and area studies of National Research Ogarev Mordovia State University (Saransk, Russian Federation), Doctor of Science (Political Science), Associate Professor; bahlov@mail.ru

# Влияние пантюркизма на формирование политической идентичности тюркоязычных государств Центральной Азии в XXI веке (Часть 2)\*

Шумилов М. М.

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

## РЕФЕРАТ

В российских СМИ превалирует негативная тональность высказываний о пантюркизме и политике Турции на постсоветском пространстве, в частности, в регионе Центральной Азии. Действительно, пантюркизм является сильным фактором формирующейся государственности новых независимых государств региона. Вместе с тем, и это важно подчеркнуть, не единственным и далеко не определяющим. Его влияние проявилось главным образом в первой половине 1990-х годов. Все авторы отмечают роль Турции на начальном этапе суверенизации стран этого региона. Затем, прежде всего, по причине нехватки ресурсов ее влияние в Центральной Азии стало убывать. В регионе появились новые игроки, представлявшие интересы стран Запада и КНР. Российское экономическое, военное и политическое влияние тоже становилось все более устойчивым и весомым. Попытки Турции в XXI в. добиться новых успехов в продвижении своих интересов на основе ценностей тюркизма не привели к ожидаемым результатам. Экономические и военно-политические конкуренты продолжали опережать ее, и их успехи побуждали Анкару вносить изменения в курс проводимой политики. Она становилась все более реалистичной и прагматичной. По целому ряду причин в рамках первого десятилетия нового века турецкие верхи несколько охладели к пантюркизму. Одновременно элиты стран ЦА вошли во вкус государственного национализма и, культивируя собственные ценности, подчеркивали свой суверенитет и право на моноглобализацию внешней политики. Преодолевая зависимость от Москвы, они также демонстрировали свое нежелание следовать в фарватере интересов Анкары. В условиях деглобализации и фрагментации планетарного экономического пространства после мирового кризиса 2008–2009 гг. пантюркизм вновь становится важным фактором суверенного позиционирования тюркоязычных республик Центральной Азии. Вместе с тем он перестал выступать инструментом турецкой экспансии и сегодня представляет собой новое явление — «коллективный пантюркизм», свидетельствующий об общей заинтересованности и солидарных устремлениях своих участников. России, Китаю и другим внорегиональным акторам в дальнейшем придется считаться с этим обстоятельством.

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Совет сотрудничества тюркоязычных государств (ССТГ) / Тюркский совет, пантюркизм, Турция, тюркоязычные государства, Центральная Азия

**Для цитирования:** Шумилов М. М. Влияние пантюркизма на формирование политической идентичности тюркоязычных государств Центральной Азии в XXI веке (Часть 2) // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 37–49.

<sup>1</sup> Первую часть статьи см.: Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 36–53.

## The Influence of Pan-Turkism on the Political Identity Formation of the Turkic States of Central Asia in the XXI Century (Part 2)

Mikhail M. Shumilov

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

### ABSTRACT

The negative tone of statements about pan-Turkism and Turkey's policy in the post-Soviet space in the Central Asian region prevails in the Russian media. Indeed, pan-Turkism is a strong factor in the emerging statehood of the newly independent states of the region. At the same time, and it is important to emphasize this, it is not the only and far from defining one. His influence manifested itself mainly in the first half of the 1990s. All the authors note the role of Turkey at the initial stage of the sovereignty of the countries of this region. Then, first, due to lack of resources, its influence in Central Asia began to wane. New players appeared in the region, representing the interests of Western countries and China. Russian economic, military, and political influence also became more stable and weightier. Turkey's attempts in the XXI century to achieve new successes in promoting its interests based on the values of Turkism did not lead to the expected results. Economic and military-political competitors continued to outpace it, and their successes encouraged Ankara to make measurements during its policy. She became more and more realistic and pragmatic. For a few reasons, during the first decade of the new century, the Turkish upper classes somewhat cooled down to pan-Turkism. At the same time, the elites of the Central Asian countries got a taste of state nationalism and, cultivating their own values, emphasized their sovereignty and the right to a multi-vector foreign policy. Overcoming their dependence on Moscow, they also demonstrated their unwillingness to follow in the wake of Ankara's interests. In the conditions of De-globalization and fragmentation that began after the global crisis of 2008–2009 pan-Turkism is once again becoming an important factor in the sovereign positioning of the Turkic-speaking republics of Central Asia. At the same time, it has ceased to act as an instrument of Turkish expansion and today represents a new phenomenon — "collective pan-Turkism", which testifies to the common interest and solidarity aspirations of its participants. Russia, China and other non-regional actors will have to reckon with this circumstance in the future.

**Keywords:** The Eurasian Economic Union (EAEU), The Cooperation Council of Turkic-Speaking States (Turkic Council), Pan-Turkism, Turkey, Turkic States, Central Asia

**For citing:** Shumilov M. M. The Influence of Pan-Turkism on the Political Identity Formation of the Turkic States of Central Asia in the XXI Century (Part 2) // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 37–49.

Очередной всплеск антитурецких настроений в российских СМИ спровоцировала карта «Тюркского мира» с включенными в нее некоторыми российскими регионами, которая 17 ноября 2021 г. была подарена лидером парламентской Партии национального движения Турции Девлетом Бахчели президенту страны Реджепу Тайипу Эрдогану. В России к этой демонстрации идеологии пантюркизма и паносманизма отнеслись предельно серьезно. Так, В. А. Надеин-Раевский увидел в ней смертельную опасность для нашей страны, прежде всего, по причине активной 30-летней туркизации культурных, образовательных структур республик ЦА, а также Тывы, Башкирии, Татарстана и других национально-территориальных образований РФ на фоне безынициативности и бездеятельности в этом отношении самой России. В свою очередь, руководитель Центра внешней политики России отделения международных экономических и политических исследований Института экономики РАН Б. А. Шмелев заявил о намерении Турции восстановить в перспективе свое политическое и экономическое влияние на территории бывшей Османской империи: «Она действует медленно, тихой сапой добивается своего. Но, думаю, через какой-то период времени это столкновение geopolитических

интересов не может не вырваться наружу. Это может привести к серьезному кризису в российско-турецких отношениях<sup>1</sup>. Директор Института международных политических и экономических стратегий Е. В. Панина охарактеризовала ситуацию как «зловещую», поскольку рядом с картой сфотографировался лично Эрдоган. Во всей этой истории она увидела государственную провокацию Турции, ее очередную «заявку на геополитический статус в большой игре на стороне Запада против России и Китая»<sup>2</sup>.

В Кремле же на «провокацию» отреагировали довольно сдержанно. Комментируя это событие, пресс-секретарь президента России Д. С. Песков с юмором заявил турецкой газете *Daily Sabah*, а также в эфире телеканала Россия 1 — «Москва. Кремль. Путин» о «нормальности» развития турецкими партнерами России идеи «турецкого мира». Правда, к сказанному добавил, что не Турция, а Алтайский край, расположенный в пределах российских границ, является центром тюркского мира<sup>3</sup>. Комментируя его выступление, А. В. Малашенко обратил внимание на равнодушное отношение РФ к пантюркизму, который в современных реалиях представляет для нее не большую опасность, чем неоосманизм. Он также отметил, что для элит стран ЦА главной идеей являлся не тюркизм, а этнокультурная, или национальная идентичность<sup>4</sup>.

Действительно, серьезной заботой России сегодня становятся проявления бытовой (и не только) русофобии, отчасти обусловленной торопливостью региональных элит ЦА в реализации языковой политики, призванной в каждом отдельном случае ускорить процесс самоидентификации новых независимых государств. Так, весной 2020 г. российская сторона проявила озабоченность в связи с обсуждением в парламенте РУ законопроекта, направленного на введение штрафов за дело-производство не на узбекском языке. В РУ это сочли неуместным вмешательством в сферу регулирования государственного языка<sup>5</sup>. Несмотря на уменьшение в Республике числа школ с русским языком обучения, вице-спикер законодательной палаты парламента РУ Алишер Кадыров возмущался тем, что многие родители узбеки отдавали своих детей в русские школы и призывал ввести в закон «О государственном проекте» (в нем есть норма о том, что лицам, проживающим в РУ, предоставляется право свободного выбора языка обучения и языка воспитания) поправки, обязывающие узбеков получать образование на государственном языке<sup>6</sup>. По мнению сотрудников редакции «Московского комсомольца», «скрытые, но упор-

<sup>1</sup> Седова А. Турция положила глаз на Кавказ и Сибирь // Свободная пресса. 2021. 18 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://svpressa.ru/politic/article/316539/> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Панина Е. Ятаган вынут из ножен: что означает «Карта Тюркского мира» в руках Эрдогана? // Русстрат. 2021. 24 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://russtrat.ru/comments/24-noyabrya-2021-0010-7299> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> Turkey entitled to enhance idea of Turkic world: Peskov // Daily Sabah. November 22, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dailysabah.com/politics/diplomacy/turkey-entitled-to-enhance-idea-of-turkic-world-peskov> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Ратникова В. «Достойный ответ»: востоковед о реакции России на фото Эрдогана с картой тюркского мира // Дождь. 2021. 22 ноября [Электронный ресурс]. URL: [https://tvrain.ru/teleshow/vechernee\\_shou/tjurksky\\_mir-542391](https://tvrain.ru/teleshow/vechernee_shou/tjurksky_mir-542391) (дата обращения: 12.03.2022). Еще в 2011 г. аналогичное мнение высказывал Р. С. Терехов [3, с. 7].

<sup>5</sup> Узбекистан раздражает вмешательство России в обсуждение закона о языке // Eurasianet, США. 2020. 26 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/social/20200526/247496119.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>6</sup> В Узбекистане политик критикует узбеков, отдающих детей в русские школы // EurAsia Daily. 2021. 16 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/04/16/v-uzbekistane-politik-kritikuet-uzbekov-otdayushchih-detey-v-russkie-shkoly> (дата обращения: 12.03.2022).

ные шаги по выдавливанию русского» в РУ предпринимаются с конца 2016 г., после победы Ш. Мирзиеева на президентских выборах<sup>1</sup>.

Аналогично министр образования РК Асхат Аймагамбетов добивался перевода всех школ на казахский язык к 2023 г.: «Для нас одна из первостепенных задач — сделать так, чтобы обучение на государственном языке было доминирующим. В этом не должно быть никаких дискуссий, потому что это государственный язык и очевидно, что граждане нашей страны должны обучаться на государственном языке»<sup>2</sup>. В начале декабря 2021 г. мажилис (нижняя палата) парламента РК принял закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам визуальной информации и религиозной деятельности», согласно которому все бланки, вывески, объявления, реклама, прейскуранты, ценники, другая визуальная информация будут излагаться на казахском языке<sup>3</sup>.

Сам казахстанский президент К.-Ж. Токаев считает долгом и обязанностью каждого гражданина знание «государственного языка». При этом он выступает против любых ограничений «для использования других языков, особенно русского» и гарантирует создание для всех народов Казахстана возможностей «для сохранения своих традиций и развития языков»<sup>4</sup>. К.-Ж. Токаев напоминает, что русский язык в республике обладает статусом официального языка, поэтому воспрепятствование его использованию является нарушением казахстанского законодательства. Более того, гармоничное развитие межэтнических отношений, являющееся, по его словам, одним из магистральных направлений государственной политики РК, поддерживает абсолютное большинство казахстанцев — представителей единой нации<sup>5</sup>. По данным чрезвычайного и полномочного посла РК в России Ермека Кошербаева, сегодня в РК «из 3432 печатных СМИ — 1773 в равной степени используют казахский и русский языки, 898 только русский и 581 только казахский язык; за счет государственных субсидий издаются газеты на немецком, уйгурском, корейском и украинском языках; пять русских драматических театров имеют статус государственных и ставят спектакли исключительно на русском языке!»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Узбекистан готовит закон против русского языка: накануне переговоров с Путиным // Московский комсомолец. 2020. 11 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mk.ru/politics/2020/05/11/uzbekistan-gotovit-zakon-protiv-russkogo-yazyka-nakanune-peregovorov-s-putinym.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Топоров А. Если Казахстан дрейфует, то куда? // Фонд стратегической культуры. 2021. 8 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fondsk.ru/news/2021/04/08/esli-kazakhstan-dreyfuet-to-kuda-53332.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> Парламент Казахстана принял законопроект о казахском языке на указателях и вывесках // EurAsia Daily. 2021. 9 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/12/09/parlament-kazahstana-prinjal-zakonoproekt-o-kazahskom-yazyke-na-ukazatelyah-i-vyveskah> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Токаев К.-Ж. Тәуелсіздік бәрінен қымбат // Egemen Qazaqstan. 5 Қантар, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://egemen.kz/article/260146-tauelsizdik-barinen-qymbat> (дата обращения: 12.03.2022); Широкое применение казахского языка не означает ограничений для других языков — Касым-Жомарт Токаев // МИА «Казинформ». 2021. 5 января [Электронный ресурс]. URL: [https://www.inform.kz/ru/shirokoe-primenenie-kazahskogo-yazyka-ne-oznachayet-ogranicheniy-dliya-drugih-yazykov-kasym-zhomart-tokaev\\_a3737260](https://www.inform.kz/ru/shirokoe-primenenie-kazahskogo-yazyka-ne-oznachayet-ogranicheniy-dliya-drugih-yazykov-kasym-zhomart-tokaev_a3737260) (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>5</sup> Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 1 сентября 2021 г. // Официальный сайт Президента Республики Казахстан [Электронный ресурс]. URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048> (дата обращения: 12.03.2022); Президент Казахстана осудил все проявления «этнического высокомерия» // Комсомольская правда. 2021. 23 октября [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/daily/28347.5/4493874> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>6</sup> Малышев А. Россия и Казахстан: приоритеты сотрудничества // Независимая газета. 2021. 10 января [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ng.ru/cis/2021-01-10/5\\_8052\\_kazakhstan.html](https://www.ng.ru/cis/2021-01-10/5_8052_kazakhstan.html) (дата обращения: 12.03.2022).

Несмотря на очевидные успехи РК в упрочении межнациональной гармонии, в реальности все еще отмечаются резонансные проявления национализма и ксенофобии в отношении русскоязычных граждан, что дискредитирует ее политику, проводимую под девизом братского сотрудничества с Россией<sup>1</sup>. При этом российские власти стремятся не обострять ситуацию и неизменно выражают уверенность в том, что в официальной политике РК нет ничего, что бы подвергло сомнению его «принципиальный подход к вопросам национализма и форм его проявления»<sup>2</sup>, и что «уровень двусторонних отношений с Нур-Султаном позволяет по каждому тревожному случаю оперативно принимать совместные меры. Для этого задействуем прямые каналы связи — по линии МИД, органов правопорядка и юстиции, а также администраций президентов. Ведется слаженная работа неправительственного сектора, экспертного и журналистского сообщества двух стран»<sup>3</sup>. Официальные российские СМИ никак не отреагировали на пояснения Н. Назарбаева относительно позиции РК с признанием Крыма составной частью России. В беседе с американским режиссером Оливером Стоуном для его фильма «Qazaq: The History of Golden Man» («Казах: История Золотого человека») бывший президент РК заявил: «Мы не признали Крым российским, потому что тогда бы надо было мне признать Северную (Южную — Ред.) Осетию, Абхазию, Косово тоже просит нас, чтобы мы признали»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Мисник Л. «Вытесняется естественным путем»: что происходит с русским языком в Казахстане // Газета.ru. 2021. 11 августа [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gazeta.ru/politics/2021/08/11\\_a\\_13857116.shtml](https://www.gazeta.ru/politics/2021/08/11_a_13857116.shtml) (дата обращения: 12.03.2022); Казахский национализм — составляющая внутренней политики Казахстана РК // EurAsia Daily. 2021. 16 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/16/kazahskiy-nacionalizm-sostavlyayushchaya-vnutrenney-politiki-kazahstana> (дата обращения: 12.03.2022); Кто дал отмашку на «окончательное решение русского вопроса» в Казахстане? // EurAsia Daily. 2021. 17 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/17/kto-dal-otmashku-na-okonchatelnoe-reshenie-russkogo-voprosa-v-kazahstane> (дата обращения: 12.03.2022); Защитника русских в Казахстане посадили на семь лет // EurAsia Daily. 2021. 19 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/19/zashchitni-ka-russkih-v-kazahstane-posadili-na-sem-let> (дата обращения: 12.03.2022); Казахстанская власть пополняется националистами, одержимыми «Великим Тураном» // EurAsia Daily. 2021. 23 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/23/kazahstanskaya-vlast-popolnyaetsya-nacionalistami-oderzhimymi-velikim-turandom> (дата обращения: 12.03.2022); «Положить в степи» российских депутатов пообещали в Казахстане // EurAsia Daily. 2021. 31 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/31/polozhit-v-stepi-rossiyskih-deputatov-poobeshchali-v-kazahstane> (дата обращения: 12.03.2022); Казахстанский политолог призвал отреагировать на заявление Лаврова о ксенофобии в РК // EurAsia Daily. 2021. 10 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/11/10/kazahstanskiy-politolog-prizval-otreagirovat-na-zayavlenie-lavrova-o-kseno-fobii-v-rk> (дата обращения: 12.03.2022); Батищев С. Лавров тревожится за русско-казахстанский кордон // Свободная пресса. 2021. 15 ноября [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 12.03.2022); В Казахстане всю визуальную информацию обяжут оформлять на казахском языке // EurAsia Daily. 2021. 2 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/12/02/v-kazahstane-vsyyu-vizualnyyu-informaciyu-obyazhit-oformlyat-na-kazahskom-yazyke> (дата обращения: 12.03.2022); Лизунов Н. «И в детском саду расстреляли»: казахских малышей воспитывают в «свидомом» ключе // EurAsia Daily. 2021. 19 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/12/19/i-v-detskom-sadu-rasstreliali-kazahskih-malyshey-vospityvayut-v-svidomom-klyuche> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Захарова: В официальной политике Киргизии и Казахстана национализма нет // EurAsia Daily. 2021. 19 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/08/19/zaharova-v-oficialnoy-politike-kirgizi-i-kazahstana-nacionalizma-net> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> Лавров С. В. Россия и Казахстан: сотрудничество без границ // Российская газета. 2021. 9 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/11/09/lavrov-v-osnove-partnerstva-ri-i-kazahstana-berezhno-hranimye-tradicii.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Назарбаев пояснил, почему Казахстан не признал Крым российским // TENGRINEWS. 2021. 4 декабря [Электронный ресурс]. URL: [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/nazarbaev-poyasnili-pochemu-kazakhstan-ne-priznal-kryim-455731](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/nazarbaev-poyasnili-pochemu-kazakhstan-ne-priznal-kryim-455731) (дата обращения: 12.03.2022).

Немногочисленные критические материалы появились исключительно в неофициальных СМИ<sup>1</sup>. Так, политический обозреватель газеты «2000» Дмитрий Галкин объяснял двусмысленность позиции Н. Назарбаева усилением в РК экономического влияния КНР, опасаясь которого казахстанская элита устремилась в объятия Запада, якобы выступающего, в отличие от России, реальным противовесом Китаю и гарантом сохранения самостоятельности и политической субъектности страны. К тому же ее значительная часть по-прежнему «связана деловыми отношениями с западными финансовыми и промышленными кругами, крупные казахстанские чиновники и предприниматели вкладывают деньги в западную недвижимость или прячут их в западных банках»<sup>2</sup>. Примиренческая и уступчивая позиция российских элит, по мнению директора Института ЕАЭС В. А. Лепехина, тоже обусловливала боязнью «раскулачивания». В этом он видел истоки ее готовности проглотить любую русофобскую акцию: «Поэтому элита РК и лично Назарбаев могут не беспокоиться в отношении России — от руководства РФ в ближайшие годы не последует в адрес Казахстана ничего, что могло бы вызвать их недовольство»<sup>3</sup>.

Как можно заметить, языковую политику стран ЦА сегодня определяет не пантуркизм, а государственный национализм, направленный на формирование жизнеспособных наций. Побочным результатом такой политики порой становится принижение русской культуры и нарушение прав ее русскоговорящих придерживавшихся. Реагируя на инициативу казахстанских властей по смене вывесок на русском языке, заместитель председателя комитета Госдумы по делам СНГ, евразийской интеграции и связям с соотечественниками А. Ю. Бородай ядовито заметил: «Я вижу сходство современного Казахстана с Украиной нулевых. Мы продолжаем относиться к части наших бывших республик как к нашим естественным союзникам, а с течением времени это становится не так»<sup>4</sup>. Несмотря на весь пафос такого заявления, следует признать здоровой идею автора о необходимости отказа от меркантильной доминанты в союзнических отношениях России и республик ЦА.

В свою очередь А. В. Грозин прямо указывал на усиление в высших эшелонах власти и СМИ Казахстана антирусских националистов, скрывающих за переходом на латиницу намерение дистанцироваться от русского мира: «При президенте Касыме-Жомарте Токаеве они стали слышнее, они влезли во власть, чего не было при Назарбаеве, когда их просто использовали. Но тогда им не давали хода, они были на коротком поводке с жестким ошейником. А сейчас они в администрации президента, парламенте, правительстве. Пока их не большинство,

<sup>1</sup> Романов Р. «Крым не ваш!»: Назарбаев отказался признавать целостность России / Казахстан рвет союз с РФ // YouTube. 2021. 5 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Hzf-6iqoTYs> (дата обращения: 12.03.2022); Курманов А. Отказ Назарбаева признать Крым. Елбасы уже давно предал Россию // «ПолитНавигатор». 2021. 6 декабря 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.politnavigator.net/otkaz-nazarbaeva-priznat-krym-elbasy-uzhe-davno-predal-rossiyu.html> (дата обращения: 12.03.2022); Родионов Д. Заветы Елбасы: Экс-президент Казахстана дал сигнал казахским элитам, что не стоит идти по пути Лукашенко // LIFE. 2021. 6 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://life.ru/p/1454868> (дата обращения: 12.03.2022); Родионов Д. Секрет устойчивости Назарбаева спрятан в Лондоне // Свободная пресса. 2021. 8 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://svpressa.ru/politic/article/318547/> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Родионов Д. Секрет устойчивости Назарбаева спрятан в Лондоне.

<sup>3</sup> Родионов Д. Секрет устойчивости Назарбаева спрятан в Лондоне.

<sup>4</sup> «Современный Казахстан сравним с Украиной нулевых»: депутат Бородай о политике Астаны // EurAsia Daily. 2021. 10 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/12/10/sovremenyy-kazakhstan-sravnim-s-ukrainoy-nulevyh-deputat-boroday-o-politike-astany> (дата обращения: 12.03.2022).

но эти отдельные персонажи тащат единомышленников»<sup>1</sup>. Впрочем, казахстанская сторона не отмалчивалась. Реагируя на критику со стороны отдельных российских депутатов на законопроект по вопросам визуальной информации, первый заместитель руководителя Администрации президента Казахстана Даурен Абаев убедительно разъяснил, что закон направлен не на запрещение в республике русского языка, а на исправление ситуации с казахским языком и его обязательным использованием: «Никакой проблемы нет, если вывеска будет на двух или трех языках»<sup>2</sup>.

Важно сказать и о том, что в условиях глобализации задачи национального развития республик ЦА неизбежно входят в противоречие с интересами транснациональных инвесторов и по этой причине нередко подменяются корыстолюбивыми предпочтениями этнократических элит. Хуже всего, что в условиях ускоряющегося в последнее время кризиса неолиберальной модели капитализма и фрагментации глобальной экономики последние неосмотрительно пренебрегают выработкой долгосрочных планов развития, нацеленных на углубление интеграции в формате ЕАЭС<sup>3</sup>.

Идеологическим прикрытием данного противоречия служит призыв к отказу от многовекторной внешней политики, которая якобы вступила в противоречие с национальными интересами. Так, запугивая читателя нарастающим глобальным соперничеством США, РФ и Китая, редактор по рейтингам Forbes Kazakhstan Ардак Букеева связывает спасение Казахстана с выработкой «независимого мнения по ключевым международным вопросам» и переходом к нейтральной политике «независимого острова»<sup>4</sup>. Альтернативой такой политике, чреватой провалами в «украинизацию» событий, является евразийский выбор в направлении укрепления региональной системы коллективной безопасности, продвижения экономической интеграции, а также культурного обмена на основе общих «евразийских интересов»<sup>5</sup>.

В свете заявленной темы несомненный интерес представляет развернутая позиция по вопросу председателя Социалистического движения РК Айнура Курманова, который с «интернационалистской» позиции проявляет озабоченность курсом внутренней политики Нур-Султана. По словам этого автора, «латиница для казахского языка вводится, чтобы разорвать преемственность старшего советского еще поколения казахов и молодежи»; в латинизации казахского языка проявляется целенаправленная политика отрыва РК от общего социокультурного информационного пространства, национальная революция сверху, в которой казахстанские националисты, выполняя роль правительенной агентуры, «требуют отмены офи-

<sup>1</sup> Кулагин В. «Русские здесь не дышат»: как Казахстан отдаляется от России // Газета.ru. 2021. 21 ноября [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gazeta.ru/politics/2021/11/20\\_a\\_14226445.shtml?updated](https://www.gazeta.ru/politics/2021/11/20_a_14226445.shtml?updated) (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Открытый диалог 2.0.: Даурен Абаев о 30-летии Независимости, государственных наградах, дерусификации // KAZINFORM LIVE. 2021. 22 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JzImX6ZJOHY&t=107s> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> См. например: Столица Евразийского союза будет не в Москве. Михаил Хазин // Новостной сайт E-News.su. 2021. 13 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://e-news.su/mnenie-i-analitika/403445-stolica-evrazijskogo-sojuza-budet-ne-v-moskve-mihail-hazin.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Казахстану нужна новая международная политика // Forbes Kazakhstan 2021. 21 февраля [Электронный ресурс]. URL: [https://forbes.kz/process/kazahstanu\\_nujna\\_novaya\\_mejdunarodnaya\\_politika](https://forbes.kz/process/kazahstanu_nujna_novaya_mejdunarodnaya_politika) (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>5</sup> Кремлевские спичрайтеры-либералы в очередной раз подставили Владимира Путина // Институт ЕАЭС. 2013. 16 февраля [Электронный ресурс]. URL: <https://i-eeu.ru/category/news/kremlevskie-spichrajtery-liberally-v-ocherednoj-raz-podstavili-vladimira-putina> (дата обращения: 12.03.2022).

циального статуса русского языка<sup>1</sup>. С последними утверждениями можно было бы подискутировать, но для нас в данном случае важно другое — отсутствие в рассуждении оппозиционного автора даже намека на связь проводимой Нур-Султаном языковой политики с протурецкими или «пантюркистскими» целями.

Важно сказать и о том, что первоначальные ожидания в республиках ЦА быстрых и масштабных изменений, связанных с переходом на латинский алфавит, а также перспективы дерусификации остаются туманными [4, с. 122]. Так, переход с кириллицы на латиницу, реализуемый в РК с конца 2017 г., оказался более сложной задачей, чем предполагалось ранее<sup>2</sup>. В РУ такой переход тоже негативно отразился на развитии родного языка и общей культуры. По словам профессора Ташкентского государственного педагогического университета имени Низами Гульноры Мансуровой, «во-первых, дети и молодежь, обучавшиеся в узбекских школах, не читают на кириллице узбекские книги, газеты и журналы. Во-вторых, почти все дети и молодые люди, достигшие тридцатилетнего возраста, совершенно не знают русского языка. И это тоже потому, что они не могут читать на кириллице. В-третьих, к большому сожалению, и узбекского языка тоже не знают. Делают много ошибок в написании самых простых слов»<sup>3</sup>. Более того, в этих республиках, а также в Туркмении решили отказаться от создания общего с Турцией алфавита [2, с. 304].

В КР вообще решили не спешить с переходом на латинский алфавит. Предостерегая от опасности политизации языкового вопроса, директор Института русского языка при Киргизско-Российском Славянском университете имени Ельцина профессор Мамед Тагаев выступал в поддержку русского языка: «Сторонники латиницы, приводя доводы перехода на нее, говорят, что латинский алфавит облегчит изучение английского языка. Как языковед, скажу — это не так. Напротив, из-за разницы в произношениях будет возникать путаница. Невозможен переход и полностью на кыргызский язык. Сделав это, мы отбросим наше развитие лет на 100. Такое решение нанесет удар нашему образованию, экономике и безопасности. Сохраняя русский язык в Кыргызстане, мы делаем большое для страны дело»<sup>4</sup>. В этом его поддержал экс-заместитель министра иностранных дел республики Аскар Бешимов: «Кыргызстан — единственная страна в Центральной Азии, которая стремится сохранить кириллицу. Все наши соседи идут большими шагами в сторону латиницы. К сожалению, совместная работа РФ и КР по части гуманитарного

<sup>1</sup> Аксенов С. Союзники 2021: Приграничный спор России и Казахстана угрожает ЕАЭС // Свободная пресса. 2021. 2 января [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 12.03.2022). П. 1 ст. 7 Конституции РК гласит: «В Республике Казахстан государственным является казахский язык». При этом понятие «официальный язык» Конституция РК не содержит. Вместо него используется другая юридическая формулировка. В той же ст. 7 в п. 2 указывается: «В государственных организациях и органах местного самоуправления наравне с казахским официально употребляется русский язык» (Русский язык в Казахстане: «официальный» или нет? // Русская Евразия. 2017. 14 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://rusevr.asia/russkij-yazyk-v-kazaxstane-oficialnyj-ili-net> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Куменов А. Казахстан: переход на латиницу откладывается? // Eurasianet, США. 2019. 18 июля [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/social/20190718/245491251.html> (дата обращения: 12.03.2022); Юранец А. Трудности перевода: Казахстан тормозит переход на латиницу // Газета.ru. 2019. 21 октября [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gazeta.ru/politics/2019/10/21\\_a\\_12768806.shtml](https://www.gazeta.ru/politics/2019/10/21_a_12768806.shtml) (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> О пагубности перехода узбекского языка на латиницу рассказала профессор // EurAsia Daily. 2021. 20 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/11/20/o-pagubnosti-perehoda-uzbekskogo-yazyka-na-latinicu-rasskazala-professor> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> В Киргизии языковой вопрос стал предметом политических игр — эксперт // EurAsia Daily. 2021. 16 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/04/16/v-kirgizii-yazykovoy-vopros-stal-predmetom-politicheskikh-igr-expert> (дата обращения: 12.03.2022).

и информационного поля реализуется по остаточному принципу. Мы нуждаемся в поддержке русского языка. Особенно сейчас, когда Турция представила концепцию „Один народ — пять стран“<sup>1</sup>.

Все вышеизложенное должно предостеречь от преувеличения вызовов и угроз, якобы исходящих от реализуемого Турцией проекта «Великий Туран». Эмоциональные выпады в адрес Анкары, демонизирующие турецкое проникновение в зону российских geopolитических интересов, порождают ложные стереотипы, препятствующие выявлению реальных проблем, стоящих на пути евразийской интеграции и обеспечения безопасности России и ее региональных союзников. Следует согласиться с В. А. Аватковым в том, что многочисленные тюркские народы, локализованные в РФ и ЦА, «сохранили намного больше традиций, чем Турция. И именно Россия, а не Турция, является центром тюркоязычного пространства»; представляется адекватным и его призыв к поиску баланса с Турцией<sup>2</sup>.

Очевидно, все заинтересованные участники региональной политики должны стремиться к выработке компромиссной основы интеграционного взаимодействия в ЦА. В частности, В. А. Лепехин предлагает активнее втягивать Турцию в евразийские проекты<sup>3</sup>. По его словам, «реальное будущее, гарантирующее Турции суверенитет, безопасность и экономическое процветание, кроется в союзе с центральными странами евразийского региона — Россией, Ираном и Казахстаном... в ЕАЭС двери для Турции открыты. Россия уже является одним из ведущих партнеров Турции; вместе же эти страны (вкупе со странами ЕАЭС, Ираном, Азербайджаном, Сирией — а в будущем и другими странами региона) станут истинными хозяевами Центральной Евразии»<sup>4</sup>. Фактически такой подход не противоречит обоснованному выводу П. В. Шлыкова о том, что в 2000-е гг. идеология турецкого евразийства перевоплотилась «в совокупность идей о необходимости сближения Турции с Россией и дистанцирования от Запада<sup>5</sup>.

Обобщая мнения различных экспертов по данному вопросу, российский тюрколог И. И. Иванова пришла к заключению о возможности конструктивного взаимодействия ТР и РФ в регионе ЦА. Более того, несмотря на наличие у них «разнородных, а порой и сталкивающихся интересов», такое сотрудничество обещает быть продуктивным в силу имеющихся предпосылок: «С одной стороны, накопленный опыт длительного сосуществования центральноазиатских республик с Российской Федерации (в частности, ориентированные на Россию элиты, прочные экономические связи, российские инвестиции в стратегические проекты). С другой стороны, социокультурные и религиозные факторы, сближающие страны Центральной Азии с Турцией, дают Москве и Анкаре возможность выработать общие принципы и подходы к стабилизации обстановки в этом регионе» [1, с. 44–46].

На наш взгляд, удачной попыткой выявления общих интересов и проблемных вопросов российско-турецкого взаимодействия в образовательной сфере является ана-

<sup>1</sup> В Киргизии языковой вопрос стал предметом политических игр — эксперт.

<sup>2</sup> См.: Мирзаян Г. Эрдоган строит «турецкий мир» в зоне жизненных интересов России // Взгляд. Деловая газета. 2020. 19 октября [Электронный ресурс]. URL: <https://vz.ru/world/2020/10/19/1065785.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> «Пантюркизм и иные формы распространения турецкого влияния в мире». Круглый стол, организованный общественно-политическим журналом «Мужская работа» в Московском доме национальностей 29 августа 2017 г. // ISLAM.RU. 2017. 6 сентября [Электронный ресурс]. URL: <http://islam.ru/content/analitics/51021> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Лепехин В. Попытки прозападного переворота будут происходить в Турции и далее // Sputnik Азербайджан. 2017. 2 сентября [Электронный ресурс]. URL: <https://az.sputniknews.ru/expert/20170902/411683634/turciya-popytki-perevorota-eajes-geopolitika.html> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>5</sup> Шлыков П. В. Евразийство и евразийская интеграция в политической идеологии и практике Турции С. 66–68, 71, 72.

литический обзор директора российского института национальных кризисов Н. О. Сорокина на канале информагентства EADaily<sup>1</sup>. Автор признает, что официальная Анкара рассматривает сотрудничество с высшими учебными заведениями Северного Кавказа (подготовка и распределение кадров, студенческие обмены, командировки научных работников, обмен публикациями, реализация совместных научно-исследовательских проектов, проведение совместных конференций, осуществление совместных культурных программ и др.) в качестве важного условия усиления своего геополитического влияния и позиций тюркского мира в СКФО. При этом турецкие власти в рамках долгосрочной стратегии сумели создать дееспособное Агентство содействия турецким университетам, справляющееся не только с привлечением иностранцев в турецкие вузы, но и с их дальнейшим продвижением в качестве «агентов» турецкого влияния. Напротив, Россия продолжает отставать в реализации потенциала выпускников российских вузов после их возвращения на родину. Российско-турецкий форум общественности, призванный развивать сотрудничество в сфере образования, пока не стал работающим инструментом российской «мягкой силы». Неудивительно, что турецкое присутствие в региональной сфере образования и подготовки кадров, а также в системах управления, образования и науки, международной деятельности СКФО становится все более заметным<sup>2</sup>. Понятно и то, что воинственная риторика и запретительные («оборонительные») меры являются негодными инструментами продвижения российских национальных интересов не только внутри страны, но и за пределами ее границ.

Непосредственное отношение к нашему разговору имеет рассуждение китаиста Н. Н. Вавилова об обострении конфликта США и КНР на просторах тюркоязычного мира после исключения в ноябре 2020 г. из американского реестра террористических организаций Движения Восточного Туркестана. Согласно его прогнозу, в противостоянии с КНР президент США Джо Байден усилит финансирование пантюркизма и исламизма. С этим еще можно согласиться. Однако вызывает возражение вывод автора о том, что Турция станет каналом распределения этих средств и координации антикитайских сил, что в результате консолидирует «турецкий мир» и создаст угрозу региональным интересам России и Ирана, а также всех участников евразийской интеграции<sup>3</sup>.

Во-первых, за 1000 лет Россия выработала сильный иммунитет против воинственного исламизма, достаточно сказать, что ислам здесь является второй по численности верующих религией после христианства. Во-вторых, численность тюркского населения РФ — татары, башкиры, чуваши, кумыки, крымские татары, якуты и другие тюркские народы — превышает 11 млн чел. (в Азербайджане — 10 млн, в Казахстане — 15 млн). Большинство этих людей являются патриотами своей страны — Российской Федерации. В-третьих, РК и КР, являясь представителями тюркского мира, заинтересовано участвовать в евразийской интеграции под эгидой ЕАЭС. В-четвертых, не в интересах Анкары настраивать против себя Пекин, Тегеран, Исламабад и Москву — заинтересованных участников китайского проекта «Один пояс — один путь», который, впрочем, и у нее самой не вызывает отторжения<sup>4</sup>. В-пятых, всякая попытка использовать против КНР ресурсы

<sup>1</sup> Активизация турецкого присутствия в вузах Северного Кавказа — мнение // EurAsia Daily. 2021. 26 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/04/26/aktivizaciya-tureckogo-prisutstviya-v-vuzah-severnogo-kavkaza-mnenie> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Активизация турецкого присутствия в вузах Северного Кавказа — мнение.

<sup>3</sup> Новая Мировая? Почему Китай резко меняет риторику. Николай Вавилов // YouTube. 2021. 15 января [Электронный ресурс]. URL: [URL: https://www.youtube.com/watch?v=8GDZpGSFoA0](https://www.youtube.com/watch?v=8GDZpGSFoA0) (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Озер Э. «Афганский проект» сближает Исламабад и Анкару // Независимая газета. 2021. 24 марта [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ng.ru/ideas/2021-03-24/7\\_8110\\_coalition.html](https://www.ng.ru/ideas/2021-03-24/7_8110_coalition.html) (дата обращения: 12.03.2022).

ОТГ войдет в конфликт с призывом Н. Назарбаева развивать прямые контакты и налаживать системный диалог между странами Евразии в целях упреждения новых кризисов в рамках гипотетического четырехстороннего экономического форума «Большая Евразия» в составе ЕАЭС, ЕС, ШОС и ОТГ<sup>1</sup>.

Одновременно не следует переоценивать лояльность Анкары к Вашингтону и Брюсселю. Достаточно сказать, что в начале 2021 г. министр внутренних дел Турции Сулейман Сойлу обвинил США в организации путча в июле 2016 г.<sup>2</sup> В свою очередь, США исключили Турцию из проекта F-35 и официально признали геноцид этнических армян в Османской империи в начале XX в. В связи с последним обстоятельством глава отделения управления и организации Технического университета Йылдыз Джемал Зехир отмечал, что США израсходовали «последний козырь, который у них был против Турции в международных отношениях», директор Центра исследований турецко-армянских отношений Университета Сакарья Халук Сельви и профессор Университета Йылдырыма Беязыт Салих Йылмаз заявили о негативных последствиях признания американского президента Джо Байдена от 24 апреля 2021 г. для турецко-американских отношений<sup>3</sup>. В ноябре 2021 г. президент США Джо Байден отказал Турции в приглашении на «саммит за демократию», который прошел с 9 по 10 декабря. Словно в отместку 13 декабря 2021 г. спикер Великого национального собрания Турции Мустафа Шентоп обвинил Запад в нагнетании истерии «мусульманского терроризма», провоцирующей в европейских странах исламофобию<sup>4</sup>.

Все говорит за то, что евразийское направление является главным во внешней политике России. Успешное развитие форматов ЕАЭС и ОДКБ требует сохранения и приумножения качества союзнических отношений со странами-партнерами. Далеко не последнюю роль в этом отношении играют тюркоязычные страны ЦА — Казахстан, Киргизия, Узбекистан и Туркмения. Все они в числе других новых независимых государств (ННГ) с конца 1991 г. находятся в поисках своей идентичности. Для России это представляет проблему, поскольку на карту поставлена будущность евразийской интеграции, а значит, судьбы всех братских народов, еще недавно входивших в состав Великой страны.

Государственность стран региона ЦА формируется под влиянием многих факторов. Здесь и экономический прагматизм, во многом определяемый собственническими интересами этнократических элит, и цивилизационное влияние России, США, стран ЕС, Китая, Японии, Южной Кореи, Ирана, Индии, Пакистана и культивируемый в каждом отдельном случае национализм, подчеркивающий независимость и суверенитет ННГ. Особо здесь следует подчеркнуть влияние Турции, внешняя политика которой на протяжении многих лет определялась идеологемой пантюркизма.

<sup>1</sup> Назарбаев предложил связать ЕАЭС и Организацию тюрksких государств // EurAsia Daily. 2021. 17 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/11/17/nazarbaev-predlozhil-svyazat-eaes-i-organizaciyu-tyurkskih-gosudarstv> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> Глава МВД Турции: США отдали приказ совершить госпереворот в июле 2016 года // EurAsia Daily. 2021. 4 февраля [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/02/04/glava-mvd-turciyi-ssha-otdali-prikaz-sovershit-gosperevorot-v-iyule-2016-goda> (дата обращения: 12.03.2022).; Логинова К. Не брат ты мне: у Турции и США очередной кризис в отношениях // Известия. 2021. 7 февраля [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1121217/kseniia-loginova/ne-brat-ty-mne-uturciyi-i-ssha-ocherednoi-krizis-v-otnosheniiakh> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> Инджекая Г. США израсходовали последний козырь против Турции // Anadolu, Турция. 2021. 25 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/politic/20210425/249628769.html> (дата обращения: 12.03.2022); Турецкий политолог объяснил, зачем Байден признал геноцид армян // Свободная пресса. 2021. 25 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://svpressa.ru/politic/news/296591/?itg=1> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>4</sup> Запад использовал терроризм, чтобы вызвать исламофобию — Турция // EurAsia Daily. 2021. 13 декабря [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2021/12/13/zapad-ispolzoval-terrorizm-chtoby-vyzvat-islamofobiyu-turciya> (дата обращения: 12.03.2022).

Безусловно, пантюркизм явился сильным, но все же не определяющим фактором формирующейся государственности ННГ региона ЦА. Его влияние проявилось главным образом в первой половине 1990-х годов. Все авторы отмечают роль Турции на начальном этапе суверенизации стран этого региона. Затем, прежде всего, по причине нехватки ресурсов ее влияние в ЦА стало убывать. В регионе появились новые игроки — транснациональные банки, сырьевые, транспортные, промышленные корпорации, представлявшие интересы стран Запада и КНР. Российское экономическое, военное и политическое влияние также становилось все более устойчивым и весомым.

Попытки Турции в XXI в. добиться новых успехов в продвижении своих интересов на основе ценностей тюркизма не привели к ожидаемым результатам. Экономические и военно-политические конкуренты продолжали опережать ее, и их успехи побуждали Анкару вносить изменения в курс проводимой политики. Она становилась все более реалистичной и прагматичной. В рамках первого десятилетия нового века турецкие верхи несколько охладели к пантюркизму. Одержаные глобальными соображениями, они на какое-то время прониклись идеологией неоосманизма и активизировали усилия по вхождению в состав Евросоюза. Одновременно элиты стран ЦА вошли во вкус государственного национализма и, культивируя собственные ценности, подчеркивали свой суверенитет и право на многовекторность внешней политики. Преодолевая зависимость от Москвы, они также демонстрировали свое нежелание следовать в фарватере интересов Анкары.

В условиях начавшейся после мирового кризиса 2008–2009 гг. деглобализации и фрагментации планетарного экономического пространства на макрорегионы ситуация с самоидентификацией стран ЦА еще более усложнилась. С одной стороны, всеобщий спад и неясные перспективы глобального восстановления побуждают участников евразийской интеграции к дальнейшему сближению на основе «евразийских ценностей». С другой, обостряющееся соперничество великих держав, провоцирующее санкционную политику, прежде всего, со стороны стран Запада, побуждает региональные элиты к соглашательству с ними из-за опасений лишиться собственности, находящейся в западной юрисдикции. С третьей, на государственном уровне продолжает культивироваться национализм. Трудности с переходом на латиницу не препятствуют в каждом конкретном случае переводу делопроизводства, образования, СМИ, наружной рекламы на национальные языки. Раздаются даже призывы к отказу от многовекторности в пользу изоляционизма, за которыми скрывается намерение дистанцироваться от России и общих проблем евразийского развития.

В условиях нарастающей неопределенности важным фактором суверенного позиционирования вновь становится пантюркизм. В нем, конечно, присутствует компонента турецкого государственного экспансиионизма. Однако не она сегодня определяет вектор развития политической интеграции тюркоязычных стран ЦА. Последние, а также сама Турция испытывают сегодня многочисленные трудности. Интеграция выступает ресурсом их устойчивости, облегчает решение задач национального развития, открывает перспективы, выступает, наконец, значимой идеологемой в пропаганде и агитации за лучшее будущее. Заинтересованность тюркоязычных стран в культивировании общих тюркских ценностей, общей истории и культуры порождает солидарные политические действия. В процессе их институализации возникла ОТГ — коллективный орган тюркоязычных стран, демонстрирующий равенство участников и их добрые коллективные намерения. Следовательно, пантюркизм остается фактором формирования идентичности ННГ ЦА. Не менее важно подчеркнуть его новую сущность. Он больше не выступает инструментом турецкой экспансии, а представляет собой новое явление, свидетельствующее об общей заинтересованности и коллективных

устремлениях своих участников. России, Китаю и другим внерегиональным акторам в дальнейшем придется считаться с этим обстоятельством.

Глобальные изменения и национальные интересы уже сегодня побуждают Турцию к более осмотрительным и конструктивным шагам в направлении евразийской интеграции, а значит, к соучастию вместе с РФ и другими постсоветскими государствами в деле построения зоны евразийской автономной зоны на основе ЕАЭС. Нарастание проблем во взаимодействии Турции с США и странами ЕС — это объективный и необратимый процесс, а также один из побудительных мотивов к сближению Анкары со всеми участниками и партнерами ЕАЭС. В этой связи перед Россией открывается перспектива выработки диалогового механизма по сопряжению интересов ЕАЭС и ОТГ в направлении дальнейшего развития евразийской интеграции. В этих условиях российские СМИ продолжают формировать преимущественно негативный образ Турции, якобы продолжающей проецировать свои геополитические устремления в пространстве, исторически контролируемом Россией, и создающей тем самым угрозы региональной безопасности.

## **Литература**

1. Иванова И.И. Турция в Центральной Азии: партнер или соперник? // Азия и Африка сегодня. 2019. № 7. С. 39–47.
2. Казанцев А. А. «Большая игра» с неизвестными правилами: мировая политика и Центральная Азия. М. : МГИМО ; МИД РФ, 2008. 382 с.
3. Терехов Р. С. Влияние идеологии пантюркизма на внешнюю политику Османской империи и Турецкой Республики в XX веке :автореф. дис. ... канд. истор. наук: 07.00.15. Нижний Новгород, 2011. 30 с.
4. Fida Z. Central Asia's Place in Turkey's Foreign Policy // Policy Perspectives. 2018. Vol. 15. N 1. P. 113–125.

### **Об авторе:**

**Шумилов Михаил Михайлович**, профессор кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; mshumilov@mail.ru

## **References**

1. Ivanova I.I. Turkey in Central Asia: partner or rival? // Asia and Africa today [Aziya i Afrika segodnya]. 2019. N 7. P. 39–47 (in Rus).
2. Kazantsev A. A. “Big Game” with unknown rules: world politics and Central Asia. M.: MGIMO; Russian Foreign Ministry, 2008. 382 p. (in Rus).
3. Terekhov R.S. The influence of the ideology of pan-Turkism on the foreign policy of the Ottoman Empire and the Republic of Turkey in the 20th century: dissertation abstract. Nizhny Novgorod, 2011. 30 p. (in Rus).
4. Fida Z. Central Asia's Place in Turkey's Foreign Policy // Policy Perspectives. 2018. Vol. 15. N 1. P. 113–125.

### **About the author:**

**Mikhail M. Shumilov**, Professor of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History); mshumilov@mail.ru

# Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов

Шамахов В. А., Кудряшов В. С.\* , Хлутков А. Д.

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

## РЕФЕРАТ

В XXI в. инновации необходимы, так как они позволяют противостоять быстро меняющейся и растущей в глобализованном мире конкуренции. Предпринимателям, не внедряющим нововведения, грозят стагнация и отставание от конкурентов. Независимо от размера предприятия, объема производства или области деятельности, инновации должны быть отличительной чертой любого современного предприятия. Инновационные процессы, которые происходят на предприятиях, определяются обширным созвездием как внутренних, так и внешних условий, которые должны рассматриваться в категории стимуляторов, а также барьерах инновационной деятельности. Предприятия могут использовать различные типовые стратегии для создания и внедрения инноваций. Однако они должны решать, как действовать инновационно, какую стратегию выбрать и как ее использовать, чтобы обеспечить рыночный успех.

В статье рассмотрены основные понятия и определения инновационной деятельности предприятия, описаны различные подходы к формулированию понятий инновационная деятельность и инновационная система. Определены основные принципы механизма управления инновационной деятельности предприятия. Также были исследованы этапы формирования организационно-экономического механизма управления инновационной деятельности, проработаны теоретические основы формирования такого механизма.

**Ключевые слова:** менеджмент, инновации, стратегия, управление, предприятие

**Для цитирования:** Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65.

## Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities

Vladimir A. Shamakhov, Vadim S. Kudryashov\*, Andrey D. Khlutkov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; \*kudryashov-vs@ranepa.ru

## ABSTRACT

In the 21st century, innovations are necessary because they allow us to withstand the rapidly changing and growing competition in a globalized world. Entrepreneurs who do not introduce innovations face stagnation and lagging behind competitors. Regardless of the size of the enterprise, the volume of production or the field of activity, innovation should be the hallmark of any modern enterprise. The innovation processes that take place at enterprises are determined by an extensive constellation of both internal and external conditions, which should be considered in the category of stimulators, as well as barriers to innovation. Enterprises can use various typical strategies to create and implement innovations. However, they must decide how to act innovatively, which strategy to choose and how to use it to ensure market success.

The article discusses the basic concepts and definitions of innovative activity of the enterprise, considers various approaches to the formulation of the concepts of innovative activity and innovation system. The basic principles of the mechanism of management of innovative activity of the enterprise are defined. The stages of formation of the organizational and economic

mechanism of innovation management were also investigated, the theoretical foundations of the formation of such a mechanism were worked out.

**Keywords:** management, innovation, strategy, management, enterprise

**For citing:** Shamakhov V.A., Kudryashov V.S., Khlutkov A.D. Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 50–65.

---

## Введение

Изменения во внешней среде, включая процесс глобализации, усиление конкуренции, увеличение требований покупателей, снижение важности ценовых инструментов в пользу неценовых инструментов в конкурентной борьбе, сокращение жизненного цикла продуктов создают проблемы для современных предприятий. Чтобы ответить на них, предприятия вынуждены искать и использовать новые источники конкурентоспособности. Шанс на рост эффективности хозяйствования и динамичное развитие, эффективная конкуренция на рынке и удовлетворение потребностей покупателей, достижение положительных финансовых результатов, формирование стоимости предприятия в долгосрочной перспективе, в конечном итоге, на развитие предприятия в долгосрочной перспективе инновации. Однако они не должны рассматриваться как самоцель. Их следует рассматривать как обширный и внутренне сложный набор мер для повышения эффективности ведения хозяйства, создания сильных конкурентных позиций и получения экономических выгод предприятиями, национальными экономиками и обществами. Способность предприятия создавать и внедрять инновации во многом определяет его конкурентоспособность, в свою очередь, конкурентоспособность предприятий влияет на конкурентоспособность экономики. Конкурентоспособность — это средство повышения доходов, повышения уровня жизни, влияет на повышение возможностей социально-экономического развития в будущем. Каждое предприятие, чтобы расти эффективно и динамично, нуждается в инновациях.

Инновации — это понятие, которое в предметной литературе определяется по-разному. Предшественником инноваций считается Й. А. Шумпетер. В своих работах он подчеркивал роль «творческого разрушения», заключающегося во внутреннем разрушении старых структур и создании на их месте новых, более эффективных [2].

Таким образом, инновация предприятий заключается в том, чтобы выходить за рамки типичных задач и рутинных практик предприятия, активно искать рыночные возможности. «Творческое разрушение», по смыслу Й. А. Шумпетера, означает деятельность, проявляющуюся в создании новых комбинаций факторов производства, внедрении новых изделий, выходе на новые рынки, привлечении новых источников снабжения, разработке и внедрении новых технологий и методов, более эффективных решений в области организационных структур.

## Теоретические основы

Как видно из вышесказанного, Й. А. Шумпетер рассматривал проблему инноваций в основном с точки зрения технических решений, поскольку знания и информация в то время не играли такой значительной роли, как сегодня. Сегодня термин «инновации» понимается очень широко. Ибо они относятся ко всем сферам жизни, начиная от новых решений экономической жизни и заканчивая новыми мыслительными и культурными течениями.

Как правило, инновации понимаются как привлечение чего-то нового или улучшение чего-то в какой-то области. Это могут быть конкретные вещи, действия

и процессы, идеи и понятия, обычаи и нормы поведения в различных сферах и ситуациях экономической и социальной жизни. Они понимаются также как материальный эффект конкретных действий и процессов, реализация которых привела к возникновению новых продуктов, услуг, концепций управления, методов производства, а также к возникновению новых установок и поведения потребителей, работников, собственников. Подходы к определению понятия «инновационная деятельность» представлены в табл. 1.

Также рассмотрим подходы к определению понятия «инновационный процесс» (табл. 2).

Итак, проанализировав различные подходы, мировая наука еще не выработала единого подхода к определению термина «инновационный процесс». Некорректный подход к экономической сущности инновационного процесса, по мнению мировых ученых, в определенной степени может сдерживать развитие экономики.

Инновации нередко отождествляются с изменением, поэтому явления, происходящие в ходе их реализации, тождественны явлениям, происходящим в ходе реализации изменений. Инновации означают изменение, но не каждое изменение является инновацией. Ибо она может быть реактивным (нетворческим) изменением, дублирующим уже существующие решения, может также трансформировать их и лучше адаптировать к требованиям окружающей среды. Таким образом, инновации рассматриваются как форма творчества, ибо они характеризуются новым образом мышления, взгляда на окружающую среду и организацию. Инновация — это любая идея, поведение или вещь, которая является новой, поскольку она качественно отличается от существующих. Превращение инноваций в продукты и рыночную деятельность — это начало чего-то совершенно нового, принятие сложного бизнеса с высокой степенью риска и неопределенности. Инновации также относятся к создаваемым в сознании людей концепциям, идеям. Они принимают нематериальную форму, что делает их трудноизмеримыми.

Применение инноваций зависит от способности трансформировать процесс творческого мышления в полезном изделии, услуге или способе действия. Инновации сочетаются с творческими способностями, называемыми способностью соединять

Таблица 1

**Подходы к определению понятия «инновационная деятельность»**

Table 1. Approaches to defining the concept of “innovative activity”

Автор	Определение
Ильинкова С.Д.	Инновационная деятельность — это деятельность по обеспечению осуществления всего инновационного процесса
Василевская И. В.	Инновационная деятельность — это комплекс практических действий, направленных на использование научно-технических результатов для получения новых или улучшения существующих изделий, технологий, методов управления и др.
Мальцева С. В.	Инновационная деятельность — это такой вид деятельности, который на основе результатов научных исследований обеспечивает создание принципиально новой продукции, новой услуги, в результате которых появляется то, чего раньше не было
Спиридонова Е. А.	Инновационная деятельность — это процесс создания, производства и распространения инновации

Таблица 2

**Подходы к определению понятия «инновационный процесс»**  
 Table 2. Approaches to defining the concept of “innovation process”

Автор	Определение
Баранчеев В. П.	Социально-технико-экономический процесс, что через выявление общественных потребностей приводит к разработке научно-технической продукции, практическое использование которой способствует развитию социально-экономической системы, поддерживает намеченный режим ее функционирования
Брусов П. Н.	Процесс качественного восстановления или преобразования элементов системы, что ведет к появлению новшества
Мильнер Б.З., Орлова Т. М.	Совокупность этапов по формированию новых знаний о предмете или явлении и их применение на практике с целью получения конечного результата, что сопровождается затратами труда, средств и времени
Сурин А. В.	Последовательность работ от проведения научных исследований до реализации и распространения созданных на основе нового знания инноваций
Бабич В. Н., Кремлёв А. Г.	Процесс создания, развертывания и исчерпания научно-технического, производственно-экономического и социально-организационного потенциала
Мальцева С. В.	Система согласованных и последовательных действий уполномоченных субъектов, направленных на поэтапную реализацию процесса создания и реализации инноваций, которая базируется на преобразовании научного знания в продукт с целью получения экономического эффекта от реализации такого продукта
Ильинкова С. Д.	Совокупность основного процесса (от появления инновационной идеи до ее практической реализации) и сопутствующего (обеспечение основного процесса финансовыми, материальными, трудовыми, информационными ресурсами и тому подобное), которые направлены на достижение конечного результата — получения инновационного продукта
Спиридонова Е. А.	Процесс качественного восстановления или преобразования элементов системы, что ведет к появлению новшества

идей особым образом или способностью к необычным ассоциациям. То есть в процессе создания и внедрения инноваций большую роль играет человеческий капитал данного предприятия. Таким образом, умелое формирование таких компетенций сотрудников, как креативность, гибкость, приверженность, способность усваивать новые знания и делиться ими, являются определяющими факторами для внедрения инноваций на предприятии. А инновации воспринимаются как процесс, включающий в себя любую деятельность, связанную с созданием идеи, созданием изобретения, а затем внедрением нового или улучшенного продукта, процесса или услуги.

Как следует из приведенных терминов, диапазон понятия «инновация» очень широк, а сам термин произвольно интерпретируется. По мнению одних этот термин

заключается в новых технических решениях или технологиях, по мнению других инновациями следует считать любые изменения, которые признаются людьми как новинка по отношению к предыдущему состоянию, касающиеся ценностей и культурных явлений, взглядов и мыслей, нравов, технических новшеств, улучшения организационных и социальных сфер общественной жизни.

Однако можно отметить общие составные части приведенных определений: новое или улучшенное использование определенного продукта или услуги, умелое использование компетенций персонала и принятие рисков. Ссылаясь на понятие инноваций для предприятия, представляется обоснованным рассмотрение в качестве инновационной деятельности создание или изменение технологических процессов, изделий и методов работы, которые рассматриваются в данной организации как новые, а также содержащиеся в данной области и которые ведут к повышению эффективности использования ресурсов, находящихся в ее сфере.

Инновационная деятельность относится к разработке, внедрению новых или модернизации существующих продуктов и услуг, технологическим процессам, организационным системам выхода на новые рынки, а также к изменениям в факторах производства, способах их приобретения. В связи со всем вышесказанным, инновационным считается предприятие, которое: работает в широком диапазоне научно-исследовательских работ, тратит на эту деятельность значительные финансовые ресурсы, систематически внедряет новые научно-технические решения, представляет большую долю новинок (изделий и технологий) в общем производстве, постоянно внедряет нововведения на рынке.

В совокупности инновационная деятельность — это сознательное и целенаправленное внесение различного спектра изменений, вызывающих положительные экономические, технические, социальные, экологические последствия, а также в сфере управления. Она требует склонности и способности предприятия разрабатывать и усваивать новые и усовершенствованные продукты, предоставляемые услуги или используемые технологии.

## Результаты

Инновации, как отмечалось ранее, могут касаться различных сфер человеческой деятельности. Инновации могут быть: функциональные, целевые (товарные), технологические, организационные, маркетинговые и экологические.

Функциональные инновации удовлетворяют новые, до сих пор нераскрытые социальные потребности. Эти потребности могут быть вызваны, например, появлением на рынке новых технологических решений, связанных с широко понимаемым доступом к информации и возможностью ее замены, например, планшетом, iPod. Такие нововведения остаются в тесной связи с этими инновациями, полагающимися по внесению изменений физических характеристик или достижений существующих продуктов или услуг, или создании совершенно новых продуктов и услуг, вместо до сих пор используемых, но лучше выполняющих задания, для которых они были произведены (например, заменить обычный мобильный телефон на многофункциональные устройства, например смартфоны, замены настольных компьютеров на ноутбуки, а ноутбуки — на планшеты). Новые продукты как результат инновационных процессов формируют существующие и создают новые потребности потребителей и пользователей. Идея нового продукта лежит в основе инноваций и рыночных преимуществ превращения идеи в готовый продукт и выхода на рынок. Источниками идей считаются: потребности и требования покупателей; отделы исследований и разработок на крупных предприятиях; работа научных институтов; патенты; анализ продуктов и услуг конкурентов; рекламная деятельность; руководители и сотрудники предприятия; поставщики и дистрибуторы; клиенты.

Новый продукт должен рассматриваться как с точки зрения производителя, так и с точки зрения потребителя, ибо не обязательно то, что увидит и оценит производитель как новое, также подтвердит покупатель. Новый продукт, рассматриваемый с точки зрения производителя, — это продукт с новыми техническими и технологическими решениями. О новизне продукта свидетельствуют внедренные конструкторские решения, применение нового сырья, новая технология производства. Новый продукт, рассматриваемый с точки зрения потребителя, — это продукт, который удовлетворяет новые потребности или уже существующие потребности, но по-разному. Поэтому новизна продукта определяется отношением потребителя к его характеристикам, т. е. функциональностью, производительностью, внешним видом, удобством использования, упаковкой, маркировкой. Таким образом, формирование нового продукта требует знания значения, придаваемого потребителем различным свойствам продукта.

Технологические инновации касаются того, как продукт разрабатывается, производится и поставляется. Изменения в производственном процессе приводят к сокращению затрат и сроков привлечения ресурсов, повышению безопасности труда. Таким образом, они касаются того, как люди взаимодействуют с вещами. Эти инновации заключаются во внедрении новых методов и модернизации производства, улучшении условий труда (например, в производстве), автоматизации производственной линии, компьютеризации процесса контроля качества, введении в школах электронного учета классов или электронного журнала оценок, применении роботов. Технологические инновации также касаются изменений в применяемых предприятиями способах обращения с продуктом к получателям (например, внедрение программного обеспечения для разработки оптимальных маршрутов поставок или применение программного обеспечения для реализации закупок).

Под организационными инновациями понимается организационное совершенствование для достижения соответствующих экономических эффектов. Организационные инновации — это изменения, улучшающие организацию работы, состояние безопасности и гигиены труда, облегчающие выполнение задания работнику (например, внедрение эргономических решений при проектировании задач, ротации на должностях, обогащении труда и т. п.). Организационным нововведением можно считать изменения в организации рабочего места или внешних отношений, изменения стратегии управления.

Маркетинговые (рыночные) инновации касаются внедрения новых маркетинговых методов. К ним относятся минимальные изменения в дизайне упаковки продукта, изменения маркетинговой стратегии или изменения способа продвижения товара. Инновации — это не просто материальные усовершенствования, изобретения. Удовлетворение ожиданий и потребностей клиентов является одним из наиболее важных вопросов в настоящее время. Целью современных предприятий становится представление клиенту такого продукта, который решит его проблему и даже опередит возникновение сознательной нужности. Клиент является основным активом предприятия, самым важным, но в то же время самым труднодоступным ресурсом, поскольку конкуренция за этот ресурс очень сильна. Инновации играют в этом случае очень важную роль, поскольку они являются одним из факторов, определяющих ценность клиента для предприятия. Еще один важный вопрос — получить одобрение клиентов для внедряемой новинки, без которой нельзя говорить о создании инноваций. Таким образом, маркетинговые инновации — это ожидание ожиданий потребителей и того, что они примут в ценностях, которые им предлагаются.

Экологические инновации уменьшают или устраниют негативные последствия деятельности компаний для окружающей среды (например, переработка, внедрение «чистых технологий», защита от сбоев и т. д.).

Между перечисленными видами инноваций существует тесная связь. Предметное (продуктовое) нововведение с точки зрения потребителя — это новый продукт, который удовлетворяет новые потребности или удовлетворяет существующие потребности, но несколько по-другому. Для того чтобы продукт удовлетворял определенные потребности потребителя, необходимы технологические инновации, связанные с тем, как выпускаются новые продукты качественно лучше и функциональнее. О новизне продукта свидетельствуют внедренные конструктивные решения, применение нового сырья, новая технология производства. Они в свою очередь обусловлены соответствующими организационными решениями (изменениями), а переводятся в социально приемлемые инновации, направленные на защиту окружающей среды.

Для формирования благоприятных для инновационного развития институтов, институциональной среды при активном участии общества, гражданских институтов важно особое внимание уделить формированию кадрового обеспечения путем постоянного обучения, переподготовки, повышения профессионального уровня.

К определяющим вопросам управления развитием нововведений относятся основные этапы процесса управления инновационным развитием предприятия:

- определение стратегической цели инновационной деятельности, исходя из которой формулируются другие элементы системы управления инновационным потенциалом (задачи, функции, принципы, организационные механизмы);
- системный анализ имеющихся и потенциальных возможностей предприятия в сфере осуществления инновационной деятельности, их оптимизации по размеру и времени (пространственная, временная и ресурсная оптимизация);
- определение периода достижения поставленных целей (наиболее вероятного, максимального, минимального), оценка вероятности укладки в прогнозируемые временные рамки;
- разработка организационного механизма управления инновационным потенциалом (формирование команды, распределение полномочий, определение центров ответственности и т. п.);
- реализация конкретных инновационных мероприятий в рамках определенных направлений инновационной деятельности предприятия;
- оценка текущего уровня инновационного потенциала;
- выбор стратегии дальнейшего развития инновационного потенциала в зависимости от его уровня;
- контроль за развитием инновационного потенциала;
- оценка полученных результатов использования инновационного потенциала банка и планирования на этой основе направлений дальнейших изменений [2].

Управление инновациями — это все действия, необходимые для разработки современных и практических технических решений. При выборе новой техники, организации работы и всего спектра инновационных возможностей следует принимать во внимание финансовые, социальные, правовые, административные, экологические, стратегические, а также структурные и технологические аспекты. Правильно подобранная инновационная стратегия позволяет завоевать признание на рынке, что делает компанию все более конкурентоспособной для других компаний, а также приносит прибыль.

По словам В.И. Грайфера, «управление инновациями также связано с развитием культуры, направленным на создание, изменение и применение процессов, товаров или услуг, являющихся результатом творчества и реализации новых идей в организации» [5].

Можно выделить четыре типа моделей управления инновационной деятельностью:  
1) открытая/проактивная модель — отличается высокой степенью радикализма, а также рядом инноваций с параллельной низкой сложностью;

- 2) закрытая/проактивная модель — характеризуется высокой степенью инновационности в трех областях;
- 3) открытая/реактивная модель — имеет высокую степень инновационного диапазона, но низкую степень сложности и радикальности инноваций;
- 4) закрытая/реактивная модель — для нее характерны низкая степень масштабности и радикальности, а также высокая инновационная сложность.

В литературе предмета, помимо рассмотренных выше терминологических различий, есть предложения по классификации моделей инноваций, которые детализируют их описание.

А. Афуах (A. Afuaah) принимает два критерия, с помощью которых он выделяет четыре типа моделей управления инновациями. Первый критерий касается степени изменения существующих продуктов/услуг в неконкурентные в новой бизнес-модели, а второй — степени непригодности организационного потенциала [9]. Разбивка моделей управления инновациями А. Афуаха представлена в табл. 3.

В дополнение к представленному предложению следует добавить, что описание отдельных видов позволяет установить применяемую модель в данный момент, а также определить ее эволюцию, то есть переход к другим вариантам. Кроме того, модель управления инновациями зависит от среды, в которой функционирует организация. Для объяснения этого эффекта А. Афуах использует классическую модель PEST с добавленным измерением природной среды [9].

Факторов, обуславливающих инновационную деятельность предприятий, много, поэтому необходимо их агрегирование. Во многих публикациях, посвященных инновационным процессам, четко отделяются внешние факторы инноваций от внутренних обусловленностей. Если предприятие не может иметь и, как правило, имеет влияние на формирование внутреннего инновационного потенциала, настолько это влияние в отношении внешних условий может быть незначительным или наоборот, однако это не означает, что не следует уделять ему внимания. Ибо необходимо отметить взаимосвязь и взаимозависимость обеих групп.

Внутренние детерминанты инновационной деятельности предприятий могут иметь социологический, психологический, организационный, технический, социальный или экономический характер.

Основными факторами успеха организации, определяющими ее способность внедрять инновации и изменения, являются климат и организационная культура.

Таблица 3

**Типы моделей инноваций**  
Table 3. Types of Innovation Models

Уровень	Низкий уровень бесполезности потенциала	Высокий уровень бесполезности потенциала
Высокий уровень потери конкурентоспособности продукции	Модель создания позиций — используется текущий потенциал, что приводит к потере конкурентоспособности продуктов	Революционная модель — требует нового потенциала и вызывает неконкурентность продуктов
Низкий уровень потери конкурентоспособности продукции	Регулярная модель — использование текущего потенциала для создания инноваций, а продукты остаются конкурентоспособными	Модель создания потенциала — требует нового потенциала при сохранении конкурентоспособности продуктов

Чтобы эти элементы организации способствовали повышению уровня инноваций, они должны иметь следующие характеристики:

- свобода принятия решений в отношении способов выполнения задач;
- работа как вызов — реализация важных с точки зрения стратегии предприятия проектов, требующих большой ответственности и усиленной работы;
- обеспечение доступности всех необходимых ресурсов, включая людей, материалы и информацию;
- менеджер, обеспечивающий, создающий модель работы — путем правильной постановки целей, поддержки совместной работы и эффективного общения;
- поддержка проектных групп — через доверие к ним, помощь, а также оценку индивидуальности, разнообразия подходов сотрудников к выполнению своих задач;
- организационное поощрение — благодаря справедливой и конструктивной оценке идей, индивидуальной системе стимулирования сотрудников и обмену видением и идеями руководства.

Е. А. Спиридонова к внутренним факторам, детерминирующим инновационную деятельность, относит: факторы, связанные с окружающей средой предприятия, т. е. стратегии развития и отношение к конкуренции, спрос на инновации, затраты на технические изменения, организацию производства как отношение руководства к профессиональной деятельности, средства на развитие техники и фонды риска, традиции предприятия и факторы, непосредственно связанные с человеком рационализатором [7].

Последние дополнительно разделяются на те, которые стимулируют или дестимулируют индивида-новатора.

К числу факторов, способствующих внедрению инноваций, относятся: справедливая зарплата, возможность внедрения инноваций и соответствующая свобода наряду с доступом к информации.

Е. А. Спиридонова также указала на факт принятия новатора как личности, поощрение со стороны руководителя и интеллектуальное стимулирование со стороны коллег. Факторами, препятствующими внедрению инноваций, являются страх перед неудачами, предубеждения, угроза образу жизни, перспектива потерять работу, отсутствие практической помощи со стороны коллег и руководителей.

Несомненно, инновационное поведение тесно связано с отношением к инновациям. Эти отношения остаются в тесной связи с личностной предрасположенностью к инновационной деятельности. К предрасположенности можно отнести: «способность распознавания рыночных возможностей, их активное отношение при реализации идей, способность получения и практического использования знаний, необходимых для реализации принятых намерений, потребность быть владельцем (совладельцем) компании и нежелание принимать работы у кого-то». Эти качества, безусловно, способствуют достижению предпринимателями успехов в сфере предпринимательской деятельности и являются источником инноваций. Таким образом, можно говорить об инновационной личности.

Немаловажным в развитии инновационного предпринимательства остаются навыки тех, кто эти действия предпринимает. Б. З. Мильнер и Т. М. Орлова уделяют внимание определенным навыкам, которые необходимы для инновационной деятельности. К ним причислили:

- способность определять инновационные потребности в продуктах, технологических и организационно-экономических инновациях;
- возможность подготовки совокупности предприятий и их оптимизации руководством (например, планирование материальных, финансовых, кадровых ресурсов, предприятий, осуществляемых собственными силами и в сотрудничестве, планирование во времени и определение материальных, организационных и экономических последствий для предприятия);

- способность руководить реализацией отдельных предприятий;
- способность разрабатывать инновационные решения;
- возможность внедрения инновационных проектов и технических средств для производства и инновационных изделий в инновационные системы конечных пользователей-клиентов;
- способность повышать научно-исследовательский, информационный потенциал;
- возможность повышения инновационного кадрового потенциала и его использования минимальным путем правильного подбора кадров и их профессиональной структуры, и ее продвижения;
- способность обеспечить технический потенциал проектирования, экспериментов, прототипирования;
- способность обеспечивать финансовые ресурсы для инновационной деятельности и надлежащее управление ими;
- умение использовать инновационный потенциал [6].

Организации, осуществляющие деятельность инновационного характера, обязаны выполнять определенные условия, позволяющие их эффективно реализовать. Успех организации в реализации инновационных процессов зависит от следующих факторов:

- качества занятых сотрудников и их способности творчески действовать на руководящем и исполнительном уровнях;
- климата, существующего в организации, определяющего степень содействия творческой деятельности и привлекательности этого процесса для людей, проявляющих к ней склонность;
- эффективности и изобретательности, реализации инновационного процесса при разработке новых решений;
- инновации организации в прошлом по количеству и качеству идей, разработанных ее творческими сотрудниками;
- эффективности отбора идей для принятия и практического использования, степень успеха организации в поиске таких решений, которые приводят к успеху.

Это не означает, что невыполнение указанных определителей в организации препятствует эффективному внедрению инноваций. На практике достаточно иметь некоторые из перечисленных факторов, чтобы эффективно осуществлять инновационную деятельность.

Инновационная деятельность предприятий обусловлена, кроме того, многими факторами внешней среды, как ближней, так и дальнейшей. Несомненно, одним из основных определяющих факторов инновационной деятельности является рыночная (конкурентная) среда предприятия (получатели, поставщики материалов, сырья, деталей, производители заменителей и конкуренция). Каждый из этих элементов влияет на инновационные процессы.

Для начала инновационного процесса они изучают информацию, поступающую с рынка. Это могут быть сведения о: текущих и будущих потребностях общества в стране и в мире, направлениях разработки новых изделий, над которыми работают другие компании, новинках, технических и технологических решений, вносимых на других предприятиях, возможности сотрудничества с научно-исследовательскими институтами.

М. Б. Алексеева распределяет внешние условия на общие внешние факторы: решения, институциональные, организационные и информационные, инновационную политику государства, инфраструктуру и систему образования и подготовки кадров, а также внешние факторы операционные. Операционная среда создает множество факторов, которые влияют на инновационные процессы предприятий [1].

Здесь можно указать:

- потребителей, поставщиков, подрядчиков, других партнеров в бизнесе и конкурентов, т. е. подразделения, занимающиеся деятельностью технологически-про-

мышленной, развертыванием, коммерциализацией новых решений, они выполняют функцию стимулирующего состава в процессе инновационной деятельности, осознают необходимость новшеств: есть решение, создать прототип и проверить его значение;

- институты сферы науки и техники (высшие учебные заведения, научные институты, научно-исследовательские центры и др.), которые занимаются созданием новых научно-технических знаний в виде открытий, изобретений, новых рационализаторских идей;
- институты и организации, занимающиеся поддержкой и посредничеством в области инноваций — научно-технические парки, инкубаторы предпринимательства, центры консультирования и обучения, центры поддержки предпринимательства и т. д.;
- локальная и региональная среда, охватывающая прошлые районы, доступная инфраструктура, местный экономический климат.

Способ и вид осуществляющей предприятием инновационной деятельности в значительной степени определяет: государство (налоговая политика, денежно-кредитная политика, экологическая политика и инновационная политика), предприятие (капиталы свои, отрасль, в которой работает, имеющееся имущество, руководители), а также окружение (конкуренция компаний, затраты на развертывания, экологическое сознание аудитории).

Представленные синтетическим способом выбранные факторы, определяющие инновационную деятельность на предприятии, показывают многонаправленность их воздействия.

Они не исчерпывают все возможные решения, но показывают детерминанты в широком смысле. В целом, описанные выше экономические, социальные и психологические факторы определяют, хочет ли предприятие внедрять инновации, в то время как технические и организационные факторы — может ли оно создавать и применять новые решения.

## Обсуждение

Организационно-экономический механизм инновационной деятельности можно определить как взаимосвязанную совокупность экономических отношений, принципов, методов и форм организации создания, промышленного внедрения и коммерциализации новшеств [7].

Организационно-экономический механизм не может существовать как замкнутая система, он является динамичной и открытой системой, которая учитывает влияние множества как внутренних, так и внешних факторов, так как и предприятие, инновационная деятельность которого может тормозиться или ограничиваться разными влияниями и факторами.

Организационно-экономический механизм инновационной деятельности предприятий, как и любой другой механизм, должен строиться на основе совокупности принципов, по которым целесообразно формировать организационно-экономический механизм на отечественных промышленных предприятиях. Считаем, что очень важным здесь является добиться простоты подхода, которая обеспечила бы возможность применения этих принципов в практических целях, ведь руководителям отечественных промышленных предприятий необходимы упрощенные подходы решения сложных и многоаспектных проблем.

Таким образом, предлагается формирование механизма инновационной деятельности предприятия на основе системы принципов: системность, целостность, адаптация, адаптивность, равновесие.

В общем виде по структуре организационно-экономический механизм инновационной деятельности на промышленном предприятии может быть представлен как

ряд этапов, которые в своей совокупности образуют комплексную систему функциональных связей между объектами, субъектами, средствами, методами и другими составляющими инновационной деятельности и может использоваться для достижения широкого спектра стратегических целей предприятия.

На первом этапе происходит определение целей инновационной деятельности предприятия на основе анализа текущих и перспективных планов его деятельности и развития.

На втором этапе оценивается фактический инновационный потенциал предприятия как совокупность трудовых, нематериальных, материальных и природных ресурсов, привлеченных или не вовлеченных по каким-либо причинам в процесс производства, но таких, обладающих реальной возможностью участвовать в нем.

Целью третьего этапа является выявление угроз и возможностей внешней среды и сильных и слабых сторон внутренней среды.

Исходя из проведенного анализа, на следующем этапе формируется множество альтернативных инновационных стратегий и осуществляется выбор оптимальной из них.

Затем происходит формирование комплекса мероприятий для реализации стратегии, выбранной на предыдущем этапе, а также выбор инструментария реализации инновационных мероприятий, определение источников финансирования, оптимизация их структуры и тому подобное.

Далее идет этап воплощения выбранной стратегии в жизнь, то есть практическая реализация инновационных мероприятий, включающая контроль за их выполнением и подведение итогов. Если стратегические цели не достигнуты, руководителю следует определить основной круг проблем предприятия, «слабых сторон» и разработать возможные варианты их решения с целью минимизации негативных последствий отклонений от выбранной цели, а также разработать новые стратегические цели, пересмотреть и уточнить существующие, учитывая ситуацию, что сложилась. Подведение итогов должно обязательно включать этап оценивания результатов инновационной деятельности и определения их эффективности.

Управление инновационной деятельностью неразрывно связано со стратегией инноваций. Стратегии инноваций включают в себя ход всего инновационного процесса, от создания идеи для инноваций до ее реализации и коммерциализации. Они позволяют предприятиям осуществлять постоянную и систематическую проинновационную деятельность, которая способствует быстрому и гибкому реагированию на сигналы, а также на проблемы рынка. Стратегии инноваций могут применяться к различным сферам экономической деятельности и могут принимать разную степень агрегации:

- конкретная компания — как в уже существующей, так и в проектируемой экономической сфере;
- определенного сектора деятельности, например промышленности, сельского хозяйства;
- определенного региона, например, провинции, округа, муниципалитета;
- всего государства, например, в Польше в настоящее время реализуется POIG;
- глобальный — относится ко всему миру или его части (например, в Европе — лиссабонская стратегия).

Стратегия инноваций в первую очередь формирует процессы взаимодействия руководителей всех уровней с подчиненными, которые должны быть осведомлены о целях и последствиях структурных изменений. Теряют значение управленческие элиты и специализированные организаторские должности. Инновационный инструмент должен соответствовать пересмотренной концепции управления организацией [3].

Сегодня она не является исключительно средством реализации идей и целей, а служит формированию органических связей и условий в процессах гармонизации работников и фирм.

Выбор стратегии создания инноваций непрост. Стратегические намерения должны отражать будущие возможности, а не сегодняшние проблемы. Правильно разработанная инновационная стратегия должна учитывать три основных элемента.

1. Цели — должны совпадать с общими целями компании, например, внедрение новых продуктов, процессов и организационных систем; поддержание компании на текущих рынках; улучшение идентичности, имиджа и репутации организации.

2. Средства для достижения целей, обусловливающие достижение общей цели и представляющие потенциал для реализации нового продукта и его коммерциализации.

3. Способы достижения целей — основой которых являются применяемые методы реализации.

Б. Твисс предлагает несколько стратегий инноваций, определяя их следующим образом:

- наступательная стратегия — основанная на создании на предприятии условий для поощрения разработок и на разработке новых решений и быстром их выходе на рынок. Эта стратегия связана с высокими рисками, но и высокими преимуществами (освоение рынка, получение конкурентного преимущества);
- оборонительная стратегия — противоположность наступательной стратегии. Она характеризуется низкой степенью риска и низким уровнем выгод. Обычно это проявляется в выводе на рынок заменителей новых продуктов, предлагаемых компаниями, использующими наступательную стратегию;
- стратегия покупки лицензий — компании получают прибыль за счет приобретения сторонних технологических лицензий, тем самым сокращая расходы на собственный отдел НИОКР;
- стратегия вхождения в ниши, иначе называемая стратегией избегания контрфронтов, заключается в анализе существующих лидеров рынка, выявлении сильных и слабых сторон и установлении пробелов на рынке (маркетинговые ниши);
- стратегия создания рынка — благодаря технологическим достижениям предприятие может предложить совершенно новые продукты;
- стратегия первоначальных конкурентов создает компании удобные условия для продажи и получения прибыли, что, несомненно, является огромным преимуществом этой стратегии;
- независимая стратегия — это модернизация продукта и увеличение его доли на рынке. Необходимым условием успеха этой стратегии является введение после ее применения наступательной стратегии;
- стратегия привлечения специалистов — не очень этичная, состоящая в привлечении вместо технологий специалистов из конкурирующих компаний;
- стратегия приобретения компаний — приобретение других компаний путем их поглощения и слияния. Малые предприятия могут стать привлекательной и легкой целью для крупных предприятий [8].

Выбор правильного типа стратегии имеет важное значение для успеха инновационной деятельности и для всей модели управления. При выборе модели инновационной стратегии предприятие должно учитывать такие факторы, как:

- существующие и будущие возможности сбыта;
- инновационные намерения конкурентов;
- кадровый и материальный потенциал;
- собственный научно-технический центр;
- существующий уровень технического развития;

- финансовый потенциал, учитывающий как собственные финансовые ресурсы, так и другие источники финансирования инноваций;
- возможность доступа к новым технологиям путем привлечения партнеров в альянсы и совместное предприятие.

Кроме того, очень важно, чтобы в основе создания инновационной стратегии лежала стратегическая оценка рыночной ситуации в будущем, будущих экологических условий и направлений развития науки и техники.

## **Заключение**

Менеджмент в инновационной деятельности можно определить как институционализированный механизм создания, развития и продвижения новых идей и решений, а также обеспечить предприятию на постоянной основе быстрое и гибкое реагирование на сигналы и вызовы рынка. Одним из важнейших факторов развития компаний, работающих на современном чрезвычайно конкурентном рынке, становится умение управлять инновационной деятельностью.

Составляют ее:

- управление людьми, основанное на демократическом стиле управления, гибких структурах с особым упором на формирование менталитета, способствующего открытости внешнему миру, создание знаний и их использование в инновационных процессах;
- системное создание, приобретение и использование знаний в инновационных процессах;
- творчество сотрудников понимается как способность генерировать новые идеи.

Инновационная деятельность является одной из основных функций современного предприятия. Ее можно рассматривать как процесс совершенствования си-



Рис. Модель концептуальной структуры управления инновационной деятельностью [4]

Fig. Model of conceptual structure of innovation management

стемы, состоящей из задач, людей, технологий, структуры и стратегии (рисунок), который может меняться под влиянием новых знаний о рынке, клиентах, конкурсах, достижениях науки и техники, а также финансово-правовых правилах, образующих рамки развития.

Предметом управления инновационной деятельностью являются: элементы развития компании, привлечение знаний сотрудников, ход процессов, клиентов, а также финансы.

Необходимостью управления инновационной деятельностью предопределяются следующие аргументы:

- инновации являются основным фактором роста конкурентоспособности компаний;
- появляются все новые и новые потребности клиентов (индивидуальных и институциональных), требующие удовлетворения;
- происходит быстрое развитие технологических знаний, а вместе с ним и предложения новых продуктов и услуг или нового способа удовлетворения потребностей;
- растет потребность в сотрудничестве между компаниями в вопросах совместной деятельности в инновационной деятельности;
- время выполнения инновационных процессов требует высокой степени синхронизации.

Менеджмент в инновационной деятельности организации, как нетрудно заметить, требует междисциплинарного, системного, ситуативного и многодисциплинарного подхода. Управление инновационной деятельностью — это часть общего управления компании, осуществляемая традиционными функциями, т. е. планирование, организация, управление и контроль. Это управление областью и процессом.

## **Литература**

1. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2016. 54 с.
2. Антилина Е. В. Инновационная концепция предпринимательства Й. Шумпетера: теоретические аспекты // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2014. № 10 (76) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-konseptsiya-predprinimatelstva-y-shumpetera-teoreticheskie-aspekyt> (дата обращения: 07.07.2022).
3. Брусов П. Н. Инвестиционный менеджмент: учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 78 с.
4. Васильевская И. В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. М. : Риор, 2017. 63 с.
5. Грайфер В. И. Методология и практика управления инновационной деятельностью: монография / В. И. Грайфер, В. А. Галустянц, М. М. Виницкий. М. : Нефть и газ. РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2012. 107 с.
6. Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление: монография. М. : Инфра-М, 2017. 112 с.
7. Спиридонова Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2019. 61 с.
8. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М. : Экономика, 2009. 74 с.
9. Afuah A. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases. Routledge, New York, London, 2014.

### **Об авторах:**

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

**Кудряшов Вадим Сергеевич**, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, kudryashov-vs@ranepa.ru

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

## References

1. Alekseeva M. B. Analysis of innovation activity. Textbook and workshop for undergraduate and graduate studies. M.: Yurayt, 2016. 54 p. (in Rus).
2. Antipina E. V. Innovative concept of entrepreneurship by J. Schumpeter: theoretical aspects // Bulletin of the REA named after G. V. Plekhanov [Vestnik REA im. G. V. Plekhanova]. 2014. N 10 (76) [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-kontseptsiya-predprinimatelstva-y-shumpetera-teoreticheskie-aspeky> (accessed: 07.07.22) (in Rus).
3. Brusov P. N. Investment management: Textbook / P. N. Brusov, T. V. Filatova, N. I. Lakhmetkina. M. : INFRA-M, 2014. 78 p. (in Rus).
4. Vasilevskaya I. V. Innovation management: A textbook. M. : Rior, 2017. 63 p. (in Rus).
5. Greifer V. I. Methodology and practice of innovation management: monograph / V. I. Greifer, V. A. Galustiants, M. M. Vinitsky. M. : Oil and Gas. Gubkin Russian State University of Oil and Gas, 2012. 107 p.
6. Milner B. Z., Orlova T. M. Organization of innovation creation: horizontal communications and management: monograph. M. : Infra-M, 2017. 112 p. (in Rus).
7. Spiridonova E. A. Innovation management : textbook and workshop for undergraduate and graduate studies. M. : Yurayt Publishing House, 2019. 61 p. (in Rus).
8. Twiss B. Management of scientific and technical innovations. M. : Economics, 2009. 74 p. (in Rus).
9. Afuah A. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases. Routledge, New York, London, 2014.

### About the authors:

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

**Vadim S. Kudryashov**, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance, North- West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Sciences (Economic Sciences), kudryashov-vs@ranepa.ru

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

# Модель формирования эффективного бизнеса

Халин В.Г.\*<sup>,</sup> Чернова Г.В.<sup>,</sup> Калайда С.А.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
\*v.halin@spbu.ru

## РЕФЕРАТ

Задача повышения результативности бизнеса всегда выдвигает проблему выбора самых эффективных направлений его обеспечения. Статья посвящена вопросам обоснования критерия эффективности бизнеса, в соответствии с требованиями которого и должны определяться те направления развития бизнеса, которые обеспечивают ему наибольшую эффективность. В статье выдвинута и подтверждена гипотеза о том, что по выбранному критерию наибольшую эффективность может обеспечивать не только вариант одновременной реализации всех возможных направлений повышения эффективности, но и вариант их внедрения по частям — в виде наборов направлений. Авторами предложена модель формирования эффективного бизнеса, использующая оптимальность по Парето и реализуемая на базе двух разработанных Алгоритмов, которая проиллюстрирована на словесном примере.

**Ключевые слова:** эффективный бизнес, направления повышения эффективности бизнеса, оптимальность по Парето, алгоритмы, наборы повышения эффективности бизнеса

**Для цитирования:** Халин В.Г., Чернова Г.В., Калайда С.А. Модель формирования эффективного бизнеса // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 66–87.

## Model of Effective Business Formation

Vladimir G. Khalin\*, Galina V. Chernova, Svetlana A. Kalayda

Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; \*v.halin@spbu.ru

## ABSTRACT

The task of improving business performance always raises the problem of choosing the most effective ways to ensure it. The article is devoted to the substantiation of the business efficiency criterion, in accordance with the requirements of which those areas of business development that provide it with the greatest efficiency should be determined. The article puts forward and confirms the hypothesis that, according to the selected criterion the greatest efficiency can be provided not only by the variant of the simultaneous implementation of all possible directions for increasing efficiency, but also by the variant of their implementation in parts — in the form of sets of directions. The authors propose a model for the formation of an effective business, using Pareto optimality and implemented on the basis of two developed Algorithms, which is illustrated by a numerical example.

**Keywords:** efficient business, directions for improving business efficiency, Pareto optimality, Algorithms, sets for business efficiency improving

**For citing:** Khalin V.G., Chernova G.V., Kalayda S.A. Model of Effective Business Formation // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 66–87.

## Введение

Повышение эффективности является чрезвычайно актуальным для любого бизнеса, поэтому изучению вопросов, связанных с его обеспечением и реализацией, посвящено достаточно много работ [4; 15; 17].

Создание или развитие любого бизнеса предполагает построение для него определенного бизнес-плана, содержащего в том числе перечень тех направлений развития бизнеса, внедрение которых будет повышать его эффективность.

Но в этом случае возникают следующие вопросы:

- как оценивать эффективность бизнеса;
- чему отдать предпочтение — внедрять ли сразу все возможные направления повышения эффективности бизнеса или остановиться на внедрении лишь только их части, но тогда на какой?

Рассмотрению этих проблем посвящена данная статья, что и определяет ее актуальность.

Целью статьи является изложение модели, реализующей подход к формированию как целевой функции, отражающей эффективность бизнеса, так и метода определения той совокупности отдельных направлений повышения эффективности, на которой целевая функция будет принимать максимальное значение, т. е. будет обеспечивать наибольшую эффективность бизнеса.

В статье выдвигается следующая гипотеза — при использовании критерия эффективности бизнеса как суммы реального экономического эффекта и экономии затрат помимо варианта бизнеса, реализующего все возможные направления повышения его эффективности, могут быть другие, реализующие лишь часть из этих направлений, но обеспечивающие ему более высокую эффективность.

Новизной предлагаемого подхода к построению модели является обоснование критерия эффективности бизнеса, направленного не только на получение реального экономического эффекта, но и на обеспечение эффективности затрат, построение двух Алгоритмов, реализующих модель, а также такое использование в них свойств оптимальности по Парето, которое направлено на оптимизацию целевой функции.

### **Критерии и целевая функция эффективности бизнеса**

При создании любого бизнеса или при выборе направлений развития уже существующего бизнеса лицо, принимающее решение (ЛПР), интересует его эффективность [18], в том числе обусловленная созданием и использованием новых механизмов, методологических подходов и инновационных технологий [6; 8; 10].

В отдельных источниках рассматривается эффективность деятельности предприятия под воздействием цифровизации — современной тенденции общественного развития [1; 9; 11; 14; 20].

Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий рассматриваются не только в отечественной, но и в зарубежной специальной литературе [21–24].

В современной экономической литературе имеется множество различных методик [7; 5; 13] и моделей [3; 12] оценки эффективности.

При решении проблемы эффективности деятельности предприятия ЛПР зачастую сталкивается с вопросами выбора конкретных направлений ее повышения. При этом речь идет либо об одновременном использовании в бизнесе сразу всей возможной совокупности направлений повышения эффективности, или только некоторой ее части, включающей лишь отдельные направления.

Вся совокупность возможных направлений повышения эффективности — их исходное множество, описывается следующими параметрами:

- $i$  — текущий номер направления повышения эффективности бизнеса,  $i = 1, \dots, I$ ;
- $p_i$  — потенциальный экономический эффект, определяемый как эффект, обусловленный внедрением в бизнес  $i$ -го направления повышения эффективности, но без учета затрат на его получение;
- $z_i$  — затраты, обусловленные внедрением в бизнес  $i$ -го направления повышения эффективности.

Известно, что при оценке эффективности принимаемых решений важным является вопрос обоснования и выбора критерия эффективности деятельности [2]. Как показывает практика, ЛПР в целом интересует одновременное значение

- реального экономического эффекта, который может быть получен бизнесом при внедрении в него как отдельного направления повышения эффективности, так и одновременно целой совокупности таких направлений;
- экономии затрат, которая может быть получена бизнесом в случае отказа применения в нем отдельных направлений повышения эффективности.

Именно одновременный интерес к значениям последних двух показателей (критериев) и является обоснованием выбора целевой функции  $E$  — экономического эффекта как суммы двух составляющих — реального экономического эффекта  $R$  и экономии затрат  $E_Z$ :

$$E = R + E_Z.$$

Ниже рассмотрим разные варианты внедрения в бизнес определенных направлений повышения его эффективности.

*Вариант 1 — в бизнес внедряется только одно  $i$ -е направление повышения эффективности.*

В этом случае реальный экономический эффект будет равен

$$r_i = (p_i - z_i),$$

а экономия затрат  $ez_i$ , обусловленная тем, что в бизнес внедрено только это  $i$ -е направление повышения эффективности, будет равна

$$ez_i = (Z - z_i),$$

где  $Z$  — суммарные затраты, связанные с одновременным внедрением в бизнес всех направлений повышения его эффективности.

*Вариант 2 — в бизнес внедряются сразу все  $M$  возможных направлений повышения эффективности.*

В этом случае потенциальный экономический эффект  $P_M$  будет равен

$$P_M = \sum_{i=1}^M p_i,$$

суммарные затраты  $Z_M$  будут равны

$$Z_M = \sum_{i=1}^M z_i,$$

а суммарный реальный экономический эффект  $R_M$  будет определяться как

$$R_M = P_M - Z_M.$$

Так как по этому варианту все  $M$  направлений повышения эффективности внедряются сразу, экономии затрат не будет, т. е.

$$EZ_M = Z_M - Z_M = 0,$$

и поэтому целевая функция

$$E_M = R_M.$$

*Вариант 3 – в бизнес внедряются не все сразу  $M$  возможных направлений повышения эффективности, а только определенный набор направлений  $l_k$ , формируемый по  $k$ -му варианту создания набора.*

В этом случае значение целевой функции  $E_{l_k}$  — экономического эффекта, обусловленного внедрением в бизнес набора  $l_k$  направлений повышения эффективности, будет рассчитываться по формуле

$$E_{l_k} = R_{l_k} + EZ_{l_k} .$$

Здесь

- $R_{l_k}$  — реальный экономический эффект, обусловленный одновременным внедрением в бизнес всех направлений повышения его эффективности, которые вошли в набор  $l_k$ . Рассчитывается по формуле

$$R_{l_k} = \sum_{i \in l_k} r_i ;$$

- $EZ_{l_k}$  — экономия затрат, обусловленная внедрением в бизнес только тех направлений повышения его эффективности, которые вошли в набор  $l_k$ . Появление экономии здесь обусловлено тем, что в бизнес не внедряются все те направления повышения эффективности, которые не вошли в набор  $l_k$ . Рассчитывается  $EZ_{l_k}$  по формуле

$$EZ_{l_k} = \left( Z_M - \sum_{i \in l_k} z_i \right) = \sum_{i \notin l_k} z_i ,$$

где

- $Z_M$  — суммарные затраты, обусловленные одновременным внедрением в бизнес всех  $M$  направлений повышения эффективности;
- $\sum_{i \in l_k} z_i$  — суммарные затраты, обусловленные одновременным внедрением в бизнес тех направлений повышения эффективности, которые вошли в набор  $l_k$ ;
- $\sum_{i \notin l_k} z_i$  — экономия затрат по тем направлениям эффективности, которые не вошли в набор  $l_k$ .

### Общая идея применения метода Парето для построения эффективного бизнеса

Как уже отмечалось,  $E_{l_k} = R_{l_k} + EZ_{l_k}$  — это экономический эффект, обусловленный внедрением в бизнес отдельного набора  $l_k$  направлений повышения эффективности, где  $R_{l_k}$  — это реальный экономический эффект, а  $EZ_{l_k}$  — экономия затрат. И именно в максимизации экономического эффекта  $E_{l_k}$  заинтересовано ЛПР.

Так как задача формирования отдельного набора направлений повышения эффективности бизнеса является двухкритериальной, для ее решения можно воспользоваться многокритериальными методами определения множества Парето, суженного по сравнению с первоначально заданным множеством [16; 19].

В терминах метода Парето задача определения максимального значения целевой функции сводится к следующему. На основе расширенного множества альтернатив строится множество Парето — суженное подмножество альтернатив, на котором и определяется оптимальное значение целевой функции.

Какие особенности задачи поиска набора направлений повышения эффективности позволяют воспользоваться методом Парето?

Прежде всего, необходимо отметить, что задача поиска набора  $l_k$  описывается двумя частными критериями:

- максимизация реального экономического эффекта бизнеса, описываемого функцией  $f_1(x)$ ;
- максимизация экономии затрат, описываемой функцией  $f_2(x)$ .

Обе функции заданы на множестве альтернатив ( $i = 1, \dots, I$ ), т. е. на множестве  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_I\}$  направлений повышения эффективности бизнеса.

При этом необходимость поиска решения, одновременно отвечающего задаче максимизации  $E_{l_k}$  по обоим критериям, обуславливает целесообразность рассмотрения именно совместных значений функций  $f_1(x)$  и  $f_2(x)$ , т. е. совместных значений пар  $(f_1(x_i), f_2(x_i))$ .

Суть построения множества Парето сводится к выбору из всех возможных альтернатив совместных значений функций  $(f_1(x_i), f_2(x_i))$  тех, которые доминируют над остальными.

В результате сужения первоначально заданного множества альтернатив  $I$  до множества Парето  $P(X)$ , включающего лишь несколько альтернатив, задача поиска лучших совместных значений реального экономического эффекта и экономии затрат сводится к рассмотрению уменьшенного, по сравнению с исходным, числа совместных значений этих параметров бизнеса.

Из теории построения множества Парето известно, что максимальное значение целевой функция может принимать на одной или нескольких альтернативах. Поэтому для того чтобы его найти, необходимо просчитать значение целевой функции для каждой из альтернатив множества Парето.

Направления повышения эффективности бизнеса, номера которых отвечают альтернативам множества Парето, формируют  $l_k$  —  $k$ -й вариант набора направлений  $l$ , полученный на  $k$ -м этапе Алгоритма 1. При этом номера направлений набора  $l_k$  отвечают всем альтернативам множества Парето, полученного на этом  $k$ -м этапе Алгоритма 1. Для набора  $l_k$  значение целевой функции также необходимо рассчитать.

Необходимость специального расчета целевой функции одновременно для всей совокупности альтернатив множества Парето обусловлена особенностью постановки задачи. Обычный вариант использования метода Парето предполагает поиск единственной альтернативы, обеспечивающей максимальное значение целевой функции, а данная постановка задачи является более широкой — она ставит проблему поиска всех возможных наборов альтернатив (наборов повышения эффективности), обеспечивающих оптимальное значение целевой функции.

В целом задача поиска на основе применения метода Парето максимального значения предложенной нелинейной целевой функции — экономического эффекта как суммы реального экономического эффекта и экономии затрат, предполагает:

- построение исходного множества направлений повышения эффективности бизнеса (исходного множества альтернатив), используемого как база для построения множества Парето;
- расчет значения целевой функции для исходного множества направлений повышения эффективности;
- построение множества Парето из исходного множества альтернатив, каждая из которых (альтернатив) описывается попарным значением реального экономического эффекта и экономии затрат;
- формирование набора направлений повышения эффективности бизнеса, отвечающего альтернативам всего множества Парето;
- расчет значения целевой функции для набора направлений повышения эффективности, построенного на всей совокупности альтернатив множества Парето;
- расчет значений целевой функции для каждого направления повышения эффективности.

тивности, отвечающего отдельной альтернативе множества Парето, и выбор максимального из них;

- определение максимального значения целевой функции на основе сравнения ее значений, рассчитанных для всего исходного множества альтернатив — всех направлений повышения эффективности; для каждой из альтернатив множества Парето, связанной с определенным направлением повышения эффективности; для всей совокупности альтернатив множества Парето, формирующей соответствующий набор направлений повышения эффективности;
- определение итогового набора направлений повышения эффективности — того, на котором достигается максимум целевой функции.

Если максимум целевой функции достигается на исходном множестве альтернатив — на исходном множестве направлений повышения эффективности, то это означает, что максимальное значение экономического эффекта будет достигаться при реализации в бизнесе сразу всех направлений повышения эффективности.

Если максимум достигается на какой-то одной альтернативе, то это означает, что внедрение в бизнес только одного соответствующего этой альтернативе направления повышения эффективности и обеспечивает максимальное значение экономического эффекта.

Если максимум достигается на всей совокупности альтернатив множества Парето, то это означает, что максимальное значение экономического эффекта будет достигаться при одновременной реализации в бизнесе всех направлений повышения эффективности, отвечающих всему множеству Парето.

Целевой функцией бизнеса является экономический эффект, рассчитываемый как сумма реального экономического эффекта и экономии затрат, поэтому обозначенные варианты получения его наибольшего значения обеспечивают максимальную эффективность бизнеса.

### **Алгоритм 1 построения наборов направлений повышения эффективности бизнеса**

Исходная информация для реализации Алгоритма 1 представляется в виде табл. 1, в которой отражаются значения потенциального экономического эффекта  $p_i$  и затрат  $z_i$  по каждому из возможных направлений  $i$  повышения эффективности бизнеса.

Таблица 1

#### **Исходная информация примера**

Table 1. The initial information of the example

$i$	$p_i$	$z_i$
1		
...		
$I$		

Как уже отмечалось выше, максимальное значение целевой функции — экономического эффекта — может достигаться:

- либо на всей исходной совокупности направлений повышения эффективности (случай 1);
- либо на совокупности направлений, отвечающих построенному множеству Парето (случай 2);
- либо на отдельных направлениях повышения эффективности, отвечающих каждой из альтернатив построенного множества Парето (случай 3).

Именно поэтому искомый набор направлений повышения эффективности бизнеса может состоять из всех направлений повышения эффективности (сл. 1), из направлений, формирующих множество Парето (сл. 2), и на одном или нескольких направлениях, которые соответствуют отдельным альтернативам множества Парето (сл. 3).

Известно, что определенному варианту исходного множества альтернатив отвечает только одно множество Парето, на котором может быть найдено максимальное значение целевой функции — либо на отдельных альтернативах, либо сразу на их совокупности, отвечающей множеству Парето.

Однако на практике могут представлять интерес и другие наборы направлений повышения эффективности — сформированные из уменьшенных по составу исходных множеств альтернатив.

Так, допустим, что первоначально, т. е. на первом этапе построения всех допустимых наборов направлений повышения эффективности бизнеса, все множество направлений повышения эффективности — исходное множество альтернатив, включало 10 направлений. Применение к нему метода Парето на этом (первом) этапе выявляет первое суженное множество альтернатив — направлений 4, 5 и 9, формирующих набор  $I_1$ , для которого будет найдено максимальное значение целевой функции — либо на одной из альтернатив, либо сразу на всей совокупности альтернатив найденного множества Парето.

Но это значение целевой функции было найдено именно для первоначального исходного множества альтернатив, включающего 10 направлений повышения эффективности. После того, как набор направлений повышения эффективности  $I_1$  найден, направления, которые вошли в него, в последующих расчетах не участвуют. Это означает, что в дальнейшем поиске других наборов направлений повышения эффективности бизнеса участвует исходное множество, состоящее уже не из 10, а только из 7 альтернатив. Три альтернативы — 4, 5 и 9 — из дальнейшего рассмотрения исключаются.

На следующем (втором) этапе поиска другого возможного набора направлений к оставшимся 7 альтернативам вновь применяется метод Парето, результатом чего является построение набора направлений  $I_2$ . Для этого найденного набора целевая функция также принимает оптимальное значение на множестве Парето.

Максимальное число  $K$  — это количество вариантов построения множества Парето на основе уменьшающегося исходного множества альтернатив, или, что тоже самое, — количество наборов направлений повышения эффективности бизнеса  $I_k$  ( $k = 1, \dots, K$ ), и, соответственно, этапов построения таких наборов. Оно определяется особенностями исходной информации, но не может быть больше первоначально заданного числа возможных направлений повышения эффективности  $I$ .

Как следствие, число возможных наборов направлений повышения эффективности бизнеса  $K$  (число возможных вариантов применения метода Парето) определяет максимально возможное количество этапов Алгоритма 1.

Однако в зависимости от цели ЛПР, связанной с поиском различных наборов направлений повышения эффективности, количество реализованных этапов Алгоритма 1 по сравнению с максимально возможным тоже может быть различным. Оно может быть равно максимально возможному числу этапов Алгоритма 1, когда ЛПР интересуют все возможные наборы направлений повышения эффективности бизнеса, а может быть и меньше его, когда ЛПР удовлетворен промежуточным вариантом — уже полученными определенными наборами направлений повышения эффективности.

Алгоритм 1 построения всех возможных наборов направлений повышения эффективности бизнеса может быть представлен в виде следующей схемы (рисунок).

Несколько слов о соотношении значений целевых функций при переходе от одного этапа Алгоритма к другому.

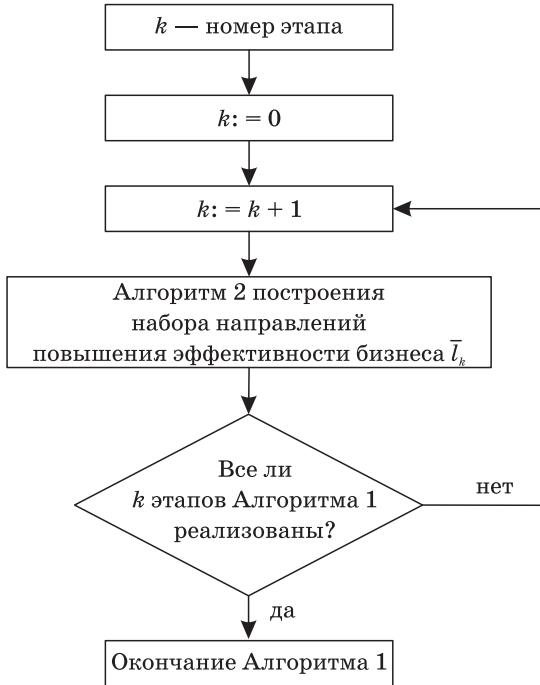


Рис. Схема реализации Алгоритма 1 — формирования наборов направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_k$

Fig. Scheme of Algorithm 1 – formation of sets of directions for improving business efficiency  $\bar{l}_k$

Так как при переходе от этапа  $k$  Алгоритма 1 к этапу  $(k + 1)$  исходное множество направлений повышения эффективности этапа  $M_k$  уменьшается до размера  $M_{k+1}$ , то

- значение целевой функции  $E_{M_{k+1}}$  на всем множестве альтернатив  $M_{k+1}$  (множестве направлений повышения эффективности) будет меньше, чем значение целевой функции  $E_{M_k}$  на всем множестве альтернатив  $k$ -го этапа:

$$E_{M_{k+1}} < E_{M_k},$$

- значение целевой функции  $(k + 1)$ -го этапа  $E_{l_{k+1}}$  для набора  $l_{k+1}$  будет меньше, чем значение целевой функции  $k$ -го этапа  $E_{l_k}$  для набора  $l_k$ :

$$E_{l_{k+1}} < E_{l_k},$$

- значения целевой функции на любой из альтернатив набора  $l_{k+1}$  будут меньше значений целевой функции на любой из альтернатив набора  $l_k$ . Это объясняется тем, что в набор  $l_{k+1}$  вошли альтернативы из исходного множества  $M_{k+1}$ , которое по сравнению с  $M_k$  — исходным множеством  $k$ -го этапа, становится уменьшенным. При этом на предыдущих этапах Алгоритма 1 лучшие альтернативы направлений повышения эффективности бизнеса уже ушли в найденные наборы этих предыдущих этапов.

Результатом Алгоритма 1 (при использовании внутри него Алгоритма 2) являются найденные на каждом  $k$ -м текущем этапе Алгоритма 1 максимальные значения целевой функции  $\bar{E}_k$  и та совокупность (набор) направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_k$ , на которой это максимальное значение целевой функции получено, и поэтому ее внедрение обеспечит бизнесу наибольшую эффективность.

Итоговый набор направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_k$  как набор, обеспечивающий максимальное значение целевой функции на  $k$ -м этапе Алгоритма, может быть получен

- либо на всем исходном множестве направлений повышения эффективности бизнеса  $k$ -го этапа Алгоритма 1 ( $\bar{l}_k = M_k$ );
- либо на наборе  $l_k$  всех направлений, отвечающих всей совокупности альтернатив соответствующего множества Парето ( $\bar{l}_k = l_k$ );
- либо на отдельном направлении, отвечающем одной из альтернатив множества Парето ( $\bar{l}_k = s_q$ ).

Рассчитанные значения целевой функции для каждого из перечисленных вариантов набора направлений повышения эффективности будут равны:

$E_{M_k}$  — для набора направлений  $M_k$  — исходного множества направлений повышения эффективности, используемого на  $k$ -м этапе Алгоритма 1;

$E_{l_k}$  — для набора направлений  $l_k$ , отвечающего всей совокупности альтернатив множества Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1;

$\bar{E}_{ks_j} = E_{ks_j}$  — для направления, отвечающего той альтернативе  $s_q$  множества Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1, на которой обеспечивается значение целевой функции, являющееся максимальным по всем альтернативам множества Парето этого  $k$ -го этапа.

Итоговое максимальное для  $k$ -го этапа значение целевой функции рассчитывается как

$$\bar{E}_k = \max \left\{ E_{M_k}, E_{l_k}, \bar{E}_{ks_j} \right\}.$$

Оно указывает на тот набор направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_k$ , на котором целевая функция на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 принимает максимальное значение, равное  $\bar{E}_k$ .

Так,

- если  $\bar{E}_k = E_{M_k}$ , то  $\bar{l}_k = M_k$  и наибольшую эффективность (максимальное значение целевой функции) будет иметь бизнес, реализующий все  $M_k$  направлений повышения исходного множества  $k$ -го этапа;
- если  $\bar{E}_k = E_{l_k}$ , то  $\bar{l}_k = l_k$  и наибольшую эффективность (максимальное значение целевой функции) будет иметь бизнес, реализующий все направления повышения эффективности бизнеса, которые вошли в найденный на  $k$ -м этапе набор  $l_k$ , отвечающий совокупности всех альтернатив множества Парето этого  $k$ -го этапа Алгоритма 1;
- если  $\bar{E}_k = \max_{s_j \in l_k} E_{s_j} = E_{s_q}$ , то  $\bar{l}_k = s_q$  и наибольшую эффективность (максимальное значение целевой функции) будет иметь бизнес, реализующий единственное направление повышения эффективности бизнеса, отвечающее одной из альтернатив множества Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1.

## Алгоритм 2 построения $\bar{l}_k$ — отдельного $k$ -го набора направлений повышения эффективности бизнеса, обеспечивающего максимум целевой функции

Алгоритм 2 реализуется в рамках каждого  $k$ -го этапа Алгоритма 1 при формировании  $\bar{l}_k$  — набора направлений повышения эффективности, обеспечивающего максимальное значение целевой функции  $\bar{E}_k$ .

Определение окончательного набора направлений повышения эффективности  $\bar{l}_k$  предполагает формирование следующих вариантов наборов:

- $M_k$  — набора направлений, являющегося исходным на этапе  $k$  Алгоритма 1;
- $l_k$  — набора направлений повышения эффективности, найденного на всем множестве Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1;
- $J_k$  наборов направлений повышения эффективности бизнеса  $k$ -го этапа Алгоритма 1, каждый из которых отвечает только одной альтернативе  $s_j$  множества Парето, найденного на этом этапе  $k$  Алгоритма 1. При этом общее число альтернатив множества Парето  $k$ -го этапа равно  $J_k$  ( $j = 1, \dots, J_k$ ).

Для каждого из названных вариантов формирования наборов направлений рассчитывается значение целевой функции и среди них выбирается максимальное. Отвечающий максимальному значению целевой функции набор направлений является искомым набором  $\bar{l}_k$  — тем, на котором и достигается  $\bar{E}_k$  — максимальное значение суммы экономического эффекта и экономии затрат.

**Шаг 1.** Определение  $M_k$  — исходного состава возможных направлений повышения эффективности бизнеса, используемого на  $k$ -м этапе Алгоритма 1.

Определение набора направлений повышения эффективности бизнеса  $l_k$  на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 предполагает формирование исходного множества всех возможных направлений повышения эффективности  $M_k$ . Именно оно, с дальнейшим применением метода Парето, используется для формирования набора направлений повышения эффективности  $\bar{l}_k$ , формируемого на  $k$ -м этапе Алгоритма 1.

Для первого этапа Алгоритма 1 ( $k = 1$ ) исходное множество  $M_k = M_I$ , где  $I$  — первоначально заданное число всех возможных направлений повышения эффективности бизнеса.

Для  $k$ -го этапа Алгоритма 1 при ( $k > 1$ ) исходный состав направлений повышения эффективности  $M_k$  определяется, во-первых,  $M_{k-1}$  — исходным составом направлений повышения эффективности предыдущего ( $k-1$ )-го этапа Алгоритма 1, и, во-вторых, теми направлениями повышения эффективности, которые вошли в состав набора направлений  $l_{k-1}$ , найденного на ( $k-1$ )-м этапе, — они уйдут из состава  $M_k$ :

$$M_k = M_{k-1} - (i \in l_{k-1}).$$

**Шаг 2.** Формирование исходной и расчетной информации для  $k$ -го этапа Алгоритма 1, используемой для построения множества Парето, и представление ее в виде табл. 1.<sup>1</sup>

В принятых обозначениях:

- $i$  — текущий номер направления повышения эффективности;  $i = 1, \dots, M_k$ , где  $M_k$  — полный состав всех возможных направлений повышения эффективности бизнеса, рассматриваемых на  $k$ -м этапе Алгоритма 1, из числа которых формируется  $l_k$ -й набор направлений повышения эффективности;
- $P_k$  — суммарный потенциальный эффект, обусловленный одновременным внедрением в бизнес всех возможных на  $k$ -м этапе Алгоритма 1  $M_k$  направлений повышения его эффективности, рассчитываемый по формуле

$$P_k = \sum_{i \in M_k} p_i.$$

<sup>1</sup> Рабочие таблицы любого  $k$ -го этапа Алгоритма 1 имеют двойную нумерацию: первый символ обозначает текущий номер таблицы, применяемой при реализации Алгоритма 2 внутри  $k$ -го этапа Алгоритма 1, а второй символ — номер этапа  $k$ .

Таблица 1.к.

**Исходная и расчетная информация, используемая в рамках этапа  $k$  Алгоритма 1 при формировании  $\bar{L}_k$ -го набора направлений повышения эффективности бизнеса — этого набора направлений, на котором и достигается максимальное значение целевой функции  $k$ -го этапа  $\bar{E}_k^*$**

Table 1.k. Initial and calculated information used in the framework of stage  $k$  of Algorithm 1 in the formation of the  $\bar{L}_k$ -th set of directions for improving business efficiency — the set of directions in which the maximum value of the objective function of the  $k$ -th stage is achieved  $\bar{E}_k$

$i$	$p_i$	$z_i$	$r_i = (p_i - z_i)$	$ez_i = (Z_k - z_i)$
1	2	3	4	5
1				
...				
$M_k$				
	$P_k$	$Z_k$	$R_k$	

\*Единица измерения потенциального экономического эффекта  $p_i$  и затрат  $z_i$  — тыс. руб.

Для этапа 1 Алгоритма 1 суммарный потенциальный эффект будет определяться всеми заданными изначально возможными направлениями повышения эффективности  $I(M_1 = I)$ , из которых будут формироваться различные наборы направлений повышения эффективности, и поэтому он рассчитывается по формуле

$$P_1 = \sum_{i \in I} p_i ;$$

- $Z_k$  — затраты, обусловленные одновременным внедрением в бизнес всех возможных на  $k$ -м этапе Алгоритма 1  $M_k$  направлений повышения его эффективности, рассчитываемые по формуле

$$Z_k = \sum_{i \in M_k} z_i .$$

Для этапа 1 Алгоритма 1 затраты будут определяться всеми заданными изначально возможными направлениями повышения эффективности  $I(M_1 = I)$ , из которых будут формироваться различные наборы направлений повышения эффективности, и поэтому они рассчитываются по формуле

$$Z_1 = \sum_{i \in I} z_i ;$$

- $r_i = (p_i - z_i)$  — реальный экономический эффект, обусловленный использованием в бизнесе  $i$ -го направления повышения его эффективности. Рассчитывается для каждого  $i$ -го направления повышения эффективности, входящего в состав  $M_k$ ;
- $R_k$  — суммарный реальный экономический эффект, обусловленный одновременным внедрением в бизнес всех возможных на  $k$ -м этапе Алгоритма 1  $M_k$  направлений повышения его эффективности, рассчитываемый по формуле

$$R_k = \sum_{i \in M_k} r_i .$$

Для первого этапа Алгоритма 1

$$R_1 = \sum_{i \in I} r_i;$$

- $ez_i = (Z_k - z_i)$  — экономия затрат, обусловленная тем, что в бизнесе используется только  $i$ -е направление повышения его эффективности. Рассчитывается для каждого  $i$ -го направления повышения эффективности, входящего в состав  $M_k$ .

**Шаг 3.** Расчет значения целевой функции  $E_{M_k}$  на множестве всех возможных направлений повышения эффективности  $M_k$ .

$$E_{M_k} = R_k = \sum_{i \in M_k} r_i.$$

**Шаг 4.** Формирование множества Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1 и соответствующего ему набора направлений повышения эффективности бизнеса  $l_k$ .

В общем случае, для любого этапа  $k$  Алгоритма 1 множество Парето формируется на основе табл. 1.к.

Исходной для построения множества Парето на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 является информация 4-го и 5-го столбцов табл. 1.к.

Содержание  $i$ -й строки столбца 4 отражает размер реального экономического эффекта, получаемого при использовании в бизнесе  $i$ -го направления повышения эффективности, а столбца 5 — экономию затрат, которая обусловлена тем, что в бизнесе будет использоваться только  $i$ -е направление повышения эффективности. Здесь экономия возникает за счет отказа от использования в бизнесе всех других направлений, кроме  $i$ -го.

Содержание столбцов 4 и 5 табл. 1.к отвечает критерию эффективности бизнеса, предполагающему максимизацию как реального экономического эффекта, так и экономии затрат, обусловленных использованием в бизнесе определенных направлений повышения эффективности. В то же время содержание столбцов 4 и 5 по  $i$ -й строке представляет собою  $i$ -ю исходную альтернативу  $(f_1(x_i), f_2(x_i))$  парных значений реального экономического эффекта и экономии затрат по  $i$ -му направлению повышения эффективности.

В целом содержание 4-го и 5-го столбцов всех  $M_k$  строк Таблицы 1.к представляет собою исходное для  $k$ -го этапа Алгоритма 1 множество альтернатив, из которого и будет строиться суженное множество Парето.

Вошедшие во множество Парето  $k$ -го этапа Алгоритма 1 альтернативы  $s_j$  ( $j = 1, \dots, J_k$ ), где  $J_k$  — общее количество альтернатив множества Парето  $k$ -го этапа, додекимируют оставшиеся вне него альтернативы исходного множества.

Каждая альтернатива  $s_j$   $k$ -го этапа Алгоритма 1 определяет соответствующий ей номер направления  $i_{s_j}$  ( $s_j \rightarrow i_{s_j}$ ).

Вместе они определяют  $l_k$  — набор направлений повышения эффективности, отвечающих всем альтернативам множества Парето, сформированного на  $k$ -м этапе Алгоритма,

$$l_k = \{i_{s_j}, s_j = 1, \dots, J_k\}.$$

**Шаг 5.** Определение значения целевой функции  $E_{l_k}$  для найденного на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 набора направлений повышения эффективности  $l_k$ .

Целью формирования множества Парето является определение того суженного множества альтернатив и отвечающего ему множества направлений повышения эффективности бизнеса, на котором может быть получено максимальное для исходной совокупности альтернатив значение целевой функции.

Для найденного набора направлений повышения эффективности бизнеса  $l_k$  одновременное использование в бизнесе всех вошедших в этот набор направлений обеспечивает значение целевой функции — экономического эффекта  $E_{l_k}$ , рассчитанного для этого набора как сумма реального экономического эффекта  $R_{l_k}$  и экономии затрат  $EZ_{l_k}$ , в размере

$$E_{l_k} = R_{l_k} + EZ_{l_k}. \quad (1)$$

Здесь

- $R_{l_k} = \sum_{i \in l_k} r_i -$  (2)

есть реальный экономический эффект, обусловленный реализацией набора направлений повышения эффективности  $l_k$ ;

- $EZ_{l_k} = (Z_k - Z_{l_k}) = \left( \sum_{i \in M_k} z_i - \sum_{i \in l_k} z_i \right) -$  (3)

экономия затрат, обусловленная применением в бизнесе  $l_k$ -го набора направлений повышения эффективности. Рассчитывается как разность всех затрат, определяемых использованием в бизнесе всех  $M_k$  возможных на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 направлений повышения эффективности, и тех затрат, которые бизнес несет при использовании  $l_k$ -го набора направлений повышения эффективности.

**Шаг 6.** Определение значения целевой функции  $E_{s_j}$  для каждого направления повышения эффективности бизнеса, обусловленного альтернативой  $s_j$ , входящей во множество Парето  $k$ -го этапа

$$E_{s_j} = R_{s_j} + EZ_{s_j} = r_{s_j} + (Z_k - z_{s_j}),$$

где  $s_j$  ( $j = 1, \dots, J_k$ ) — номер альтернативы, входящей во множество Парето, сформированное на  $k$ -м этапе Алгоритма 1.

Значения  $E_{s_j}$  рассчитываются для всех альтернатив  $s_j$ , входящих во множество Парето и определяющих номера направлений повышения эффективности, которые вошли в набор  $l_k$ . Среди них находится та альтернатива  $s_q$ , которой отвечает направление повышения эффективности бизнеса, обеспечивающее максимальное по всем альтернативам множества Парето значение целевой функции  $k$ -го этапа, равное

$$\bar{E}_{ks_j} = \max_{s_j} E_{s_j \in l_k} = E_{s_q}.$$

**Шаг 7.** Сравнение значений целевых функций  $E_{M_k}$ ,  $E_{l_k}$ ,  $\bar{E}_{ks_j}$ , выбор оптимального (наилучшего) из них, а также оптимального набора направлений повышения эффективности бизнеса.

Сравнение значений  $E_{M_k}$ ,  $E_{l_k}$ ,  $\bar{E}_{ks_j}$  на  $k$ -м этапе Алгоритма 1 дает возможность оценить эффективность бизнеса  $k$ -го этапа Алгоритма 1, реализуемого по следующим вариантам:

- вариант реализации бизнеса, предполагающий внедрение в него всех возможных на этом этапе Алгоритма направлений повышения эффективности  $M_k$ . Ему соответствует целевая функция  $E_{M_k}$ ;
- вариант реализации бизнеса, предполагающий внедрение в него тех направлений повышения эффективности бизнеса, которые вошли в набор направлений  $l_k$ . Ему соответствует целевая функция  $E_{l_k}$ ;

- варианты реализации бизнеса, предполагающие раздельное внедрение в него каждой из альтернатив множества Парето, т. е. внедрение каждого из направлений повышения эффективности, формирующего набор  $l_k$ .

Максимальное значение целевой функции, полученное по всем названным вариантам,  $\bar{E}_k = \max \{E_{M_k}, E_{l_k}, \bar{E}_{ks_j}\}$ , указывает на оптимальный набор (перечень) направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_k$ , внедрение которых обеспечивает ему максимальную эффективность бизнеса, измеряемую как сумма реального экономического эффекта и экономии затрат.

Общим результатом применения Алгоритмов 1 и 2 для решения всей поставленной задачи является совокупность значений  $\bar{E}_k$  — оптимального (максимального) значения целевой функции, и  $\bar{l}_k$  — оптимального набора направлений повышения эффективности бизнеса, найденных для рассмотренных этапов  $k$  Алгоритма 1 ( $k = 1, \dots, K$ ).

Таблица 2.k

**Итоговые результаты рассмотренных  $k$  этапов Алгоритма 1**Table 2.k. The results of the considered  $k$  stages of the Algorithm 1

Номер этапа $k$	1	...	$k$
$\bar{E}_k = \max \{E_{M_k}, E_{l_k}, \bar{E}_{ks_j}\}$ — оптимальное (максимальное) значение целевой функции	$\bar{E}_1$	...	$\bar{E}_k$
$\bar{l}_k$ — оптимальный набор направлений повышения эффективности бизнеса	$\bar{l}_1$	...	$\bar{l}_k$

**Пример применения Алгоритмов 1 и 2 для построения эффективного бизнеса**

Первоначально исходная информация представлена в виде табл. 1.

Таблица 1

**Исходная информация примера**

Table 1. The initial information of the example

$i$	$p_i$	$z_i$
1	16	14
2	20	11
3	10	6
4	18	10
5	20	8
6	22	7
7	28	5
8	32	7
9	35	18
10	32	14

В принятых обозначениях:

- $i$  — текущий номер направления повышения эффективности совместного бизнеса,  $i = 1, \dots, I$  ( $I = 10$ );

- $p_i$  — потенциальный экономический эффект, определяемый как эффект, обусловленный внедрением в бизнес  $i$ -го направления повышения эффективности, но без учета затрат на его получение;
- $z_i$  — затраты, обусловленные внедрением в совместный бизнес  $i$ -го направления повышения эффективности.

**Первый этап Алгоритма 1 ( $k = 1$ ) — построение набора направлений повышения эффективности  $\bar{I}_1$**

Построение этого набора идет на основе применения Алгоритма 2.

**Шаг 1.** Определение  $M_{k=1}$  — исходного состава возможных направлений повышения эффективности бизнеса, используемых на 1-м этапе Алгоритма 1.

Для 1-го этапа Алгоритма 1 исходное множество всех возможных направлений повышения эффективности  $M_k$ , из которого будут формироваться все наборы  $\bar{I}_k$ , совпадает с первоначально заданным множеством направлений  $I$ :  $M_k = M_1 = \{1, \dots, I\}$ .

**Шаг 2.** Формирование исходной и расчетной информации для первого этапа Алгоритма 1, используемой для построения множества Парето, и представление ее в виде табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Исходная и расчетная информация, используемая в рамках этапа 1 Алгоритма 1 при формировании  $\bar{I}_1$ -го набора направлений повышения эффективности бизнеса — этого набора, на котором и достигается максимальное значение целевой функции 1-го этапа  $\bar{E}_1^*$**

Table 1.1. Initial and calculated information used within the framework of stage 1 of Algorithm 1 in the formation of the  $\bar{I}_1$ -th set of business efficiency improvement directions — the set on which the maximum value of the objective function of the 1st stage  $\bar{E}_1$  is achieved

$i$	$p_i$	$z_i$	$r_i = (p_i - z_i)$	$ez_i = (Z_1 - z_i)$
1	2	3	4	5
1	16	14	2	86
2	20	11	9	89
3	10	6	4	94
4	18	10	8	90
5	20	8	12	92
6	22	7	15	93
7	28	5	23	95
8	32	7	25	93
9	35	18	17	82
10	32	14	18	86
	$P_k = 233$	$Z_{k=1} = 100$	$R_{k=1} = 133$	

\*Единица измерения потенциального экономического эффекта  $p_i$  и затрат  $z_i$  — тыс. руб.

**Шаг 3.** Расчет значения целевой функции  $E_{M_1}$  на множестве всех возможных направлений повышения эффективности  $M_2$ .

$$E_{M_1} = R_1 = \sum_{i \in M_1} r_i = 133.$$

**Шаг 4.** Формирование множества Парето первого этапа Алгоритма 1 и соответствующего ему набора направлений повышения эффективности бизнеса  $l_1$ .

Информация табл. 1.1 формирует исходное множество возможных альтернатив, используемое при построении множества Парето:  $(2; 86)_1; (9; 89)_2; (4; 94)_3; (8; 90)_4; (12; 92)_5; (15; 93)_6; (23; 95)_7; (25; 93)_8; (17; 82)_9; (18; 86)_10$ . При этом первой координатой любой альтернативы является реальный экономический эффект (столбец 4), а второй — экономия затрат (столбец 5).

Анализ множества всех альтернатив выявил множество Парето — независимые между собой альтернативы  $(25; 93)_8$  и  $(23; 95)_7$ , которые доминируют по отношению к остальным.

Сформированное множество альтернатив Парето включает альтернативу  $s_1$ , которой отвечает направление повышения эффективности с номером 7 ( $s_1 \rightarrow 7$ ), и альтернативу  $s_2$ , которой отвечает направление повышения эффективности с номером 8 ( $s_2 \rightarrow 8$ ).

Найденным альтернативам множества Парето  $s_1$  и  $s_2$  отвечает набор  $l_1$  — множество номеров направлений повышения эффективности бизнеса, найденное на первом этапе Алгоритма 1, в которое вошли 7-е и 8-е направления повышения эффективности бизнеса:

$$l_1 = \{7, 8\}.$$

**Шаг 5.** Определение значения целевой функции  $E_{l_1}$  для найденного на 1-м этапе Алгоритма 1 набора направлений повышения эффективности  $l_1$ .

На найденном наборе направлений повышения эффективности бизнеса  $l_1$  целевая функция  $E_{l_1}$  принимает значение, рассчитываемое по формулам (1)–(3):

$$E_{l_1} = R_{l_1} + EZ_{l_1} = (23 + 25) + (100 - (5+7)) = 48 + 88 = 136.$$

**Шаг 6.** Определение значения целевой функции  $E_{s_j}$  для каждого направления повышения эффективности бизнеса, обусловленного альтернативой  $s_j$ , входящей во множество Парето 1-го этапа.

Для  $s_1 \rightarrow 7$  функция  $E_{s_1} = E_7 = R_7 + EZ_7 = r_7 + (Z_1 - z_7) = 23 + (100 - 5) = 118$ , а для  $s_2 \rightarrow 8$  функция  $E_{s_2} = E_8 = R_8 + EZ_8 = r_7 + (Z_1 - z_8) = 25 + (100 - 7) = 118$ .

Среди направлений повышения эффективности с номерами 7 и 8 максимальное значение  $\bar{E}_{1s_j}$  достигается одновременно для обоих значений  $s_j$  (для  $s_1 \rightarrow 7$  и  $s_2 \rightarrow 8$ ) и оно равно 118 единицам ( $\bar{E}_{1s_j} = 118$ ).

**Шаг 7.** Сравнение значений целевых функций  $E_{M_1}, E_{l_1}, E_{1s_j}$ , выбор оптимального (наилучшего) из них, а также оптимального набора направлений повышения эффективности бизнеса.

Максимальное значение целевой функции  $\bar{E}_1$ , рассчитанное на первом этапе Алгоритма 1 ( $k = 1$ ) на исходном множестве  $M\{1, \dots, 10\}$  как  $\max \{E_{M_1}, E_{l_1}, E_{1s_j}\} = \max \{133, 136, 118\} = 136 = E_{l_1}$ , показывает, что оптимальный набор направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_1$  включает 7-е и 8-е направления ( $\bar{l}_1 = \{7, 8\}$ ), а полученное на нем максимальное значение целевой функции  $\bar{E}_1$  равно 136 ед.

**Второй этап Алгоритма 1 ( $k = 2$ ) — построение набора направлений повышения эффективности  $\bar{l}_2$**

Построение этого набора идет на основе применения Алгоритма 2.

**Шаг 1.** Определение  $M_{k=2}$  — исходного состава возможных направлений повышения эффективности бизнеса, используемого на 2-м этапе Алгоритма 1.

Для 2-го этапа Алгоритма 1 ( $k = 2$ ) множество исходных направлений повышения эффективности  $M_k = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10\}$ .

**Шаг 2.** Формирование исходной и расчетной информации для 2-го этапа Алгоритма 1, используемой для построения множества Парето, и представление ее в виде табл. 1.2.

Таблица 1.2

**Исходная и расчетная информация, используемая в рамках этапа 2 Алгоритма 1 при формировании  $l_2$ -го набора направлений повышения эффективности бизнеса — набора, на котором достигается максимальное значение целевой функции 2-го этапа  $\bar{E}_2$ .**

Table 1.2. Initial and calculated information used within the framework of stage 2 of Algorithm 1 in the formation of the  $l_2$ -th set of business efficiency improvement directions — the set on which the maximum value of the objective function of the 2st stage  $\bar{E}_2$  is achieved

$i$	$p_i$	$z_i$	$r_i = (p_i - z_i)$	$ez_i = (Z_2 - z_i)$
1	2	3	4	5
1	16	14	2	64
2	20	11	9	77
3	10	6	4	82
4	18	10	8	78
5	20	8	12	80
6	22	7	15	81
9	35	18	17	70
10	32	14	18	74
	$P_2 = 173$	$Z_2 = 88$	$R_2 = 85$	

\*Единица измерения потенциального экономического эффекта  $p_i$  и затрат  $z_i$  — тыс. руб.

**Шаг 3.** Расчет значения целевой функции  $E_{M_2}$  на множестве всех возможных направлений повышения эффективности  $M_2$ .

$$E_{M_2} = R_2 = \sum_{i \in M_2} r_i = 85 .$$

**Шаг 4.** Формирование множества Парето второго этапа Алгоритма 1 и соответствующего ему набора направлений повышения эффективности бизнеса  $l_2$ .

Информация табл. 1.2 формирует исходное множество возможных альтернатив, используемое при построении множества Парето:  $(2; 64)_1$ ;  $(9; 77)_2$ ;  $(4; 82)_3$ ;  $(8; 78)_4$ ;  $(12; 80)_5$ ;  $(15; 81)_6$ ;  $(17; 70)_7$ ;  $(18; 74)_{10}$ .

Анализ множества всех альтернатив выявил множество Парето — независимые между собой альтернативы  $(4; 82)_3$ ,  $(15; 81)_6$  и  $(18; 74)_{10}$ , которые доминируют по отношению к остальным.

Сформированное множество альтернатив Парето включает альтернативу  $s_1$ , которой отвечает направление повышения эффективности с номером 3 ( $s_1 \rightarrow 3$ ), альтернативу  $s_2$  с номером 6 ( $s_2 \rightarrow 6$ ) и альтернативу  $s_3$  с номером 10 ( $s_1 \rightarrow 10$ ).

Найденным альтернативам множества Парето  $s_1$ ,  $s_2$  и  $s_3$  отвечает набор  $l_2$  — множество номеров направлений повышения эффективности бизнеса, найденное на втором этапе Алгоритма 1:

$$l_2 = \{3, 6, 10\}.$$

**Шаг 5.** Определение значения целевой функции  $E_{l_2}$  для найденного на втором этапе Алгоритма 1 набора направлений повышения эффективности  $l_2$ .

На найденном наборе направлений повышения эффективности бизнеса  $l_2$  целевая функция  $E_{l_2}$  принимает следующее значение:

$$E_{l_2} = R_{l_2} + EZ_{l_2} = 98.$$

**Шаг 6.** Определение значения целевой функции  $E_{s_j}$  для каждого направления повышения эффективности бизнеса, обусловленного альтернативой  $s_j$ , входящей во множество Парето 2-го этапа.

Для  $s_1 \rightarrow 3$  функция  $E_{s_1} = E_3 = R_3 + EZ_3 = 4 + (88 - 6) = 86$ ,

для  $s_2 \rightarrow 6$  функция  $E_{s_2} = E_6 = R_6 + EZ_6 = 15 + (88 - 7) = 96$ ,

для  $s_3 \rightarrow 10$  функция  $E_{s_3} = E_{10} = R_{10} + EZ_{10} = 18 + (88 - 14) = 92$ .

Среди направлений повышения эффективности с номерами 3, 6 и 10 максимальное значение  $\bar{E}_{2s_j}$  достигается на альтернативе  $s_2 \rightarrow 6$  и равно 96 единицам ( $\bar{E}_{2s_2} = 96$ ).

**Шаг 7.** Сравнение значений целевых функций  $E_{M_2}$ ,  $E_{l_2}$ ,  $\bar{E}_{2s_j}$ , выбор оптимального (наилучшего) из них, а также оптимального набора направлений повышения эффективности бизнеса.

Максимальное значение целевой функции  $\bar{E}_2$ , рассчитанное на втором этапе Алгоритма 1 ( $k = 2$ ) на исходном множестве  $M_2 = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10\}$  по формуле  $\bar{E}_2 = \max \{E_{M_2}, E_{l_2}, \bar{E}_{2s_j}\} = \max \{85, 98, 96\} = 98 = E_{l_2}$ , показывает, что оптимальный набор направлений повышения эффективности бизнеса  $\bar{l}_2$  включает 3-е, 6-е и 10-е направления ( $\bar{l}_2 = \{3, 6, 10\}$ ), а полученное на нем максимальное значение целевой функции  $\bar{E}_2$  равно 98 ед.

Дальнейшая реализация третьего ( $k = 3$ ), четвертого ( $k = 4$ ) и пятого ( $k = 5$ ) этапов Алгоритма 1 привела к следующим итоговым результатом данного примера (табл. 2).

Окончательные результаты применения Алгоритмов 1 и 2 представлены в строках 8 ( $\bar{E}_k$  — оптимальное значение целевой функции) и 9 ( $\bar{l}_k$  — оптимальный набор направлений повышения эффективности бизнеса), рассчитанные для каждого этапа  $k$  Алгоритма 1. Сравнение полученных по этапам алгоритма значений как

Таблица 2

**Результаты применения Алгоритмов 1 и 2 по построению наборов направлений повышения бизнеса**

Table 2. Results of using Algorithms 1 and 2 to build sets of business improvement directions

№	1	2	3	4	5	6
1	$k$	1	2	3	4	5
2	$M_k$	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10	1, 2, 4, 5, 9	1, 2, 4	1
3	$l_k$	$l_1 = \{7, 8\}$	$l_2 = \{3, 6, 10\}$	$l_3 = \{5, 9\}$	$l_4 = \{2, 4\}$	$l_5 = \{1\}$
4	$ez_i = Z - z_i$	$(100 - (5 + 7)) = 88$	$(88 - (6 + 7 + 14)) = 61$	$(61 - (8 + 18)) = 35$	$(35 - (11 + 10)) = 14$	0
5	$E_{M_k}$	133	85	48	19	2
6	$E_{l_k}$	136	98	64	31	2

1	$k$	1	2	3	4	5
7	$\bar{E}_{ks_j} = \max_{s_j} E_{s_j \in l_k}$	$\max\{118, 118\} = 118$	$\max\{86, 96, 92\} = 96$	$\max\{65, 60\} = 65$	$\max\{33, 33\} = 33$	2
8	$\bar{E}_k = \max\{E_{M_k}, E_{l_k}, \bar{E}_{ks_j}\}$	$\bar{E}_1 = 136$	$\bar{E}_2 = 98$	$\bar{E}_3 = 65$	$\bar{E}_4 = 33$	$\bar{E}_5 = 2$
9	$\bar{l}_k$	$\bar{l}_1 = \{7, 8\}$	$\bar{l}_2 = \{3, 6, 10\}$	$\bar{l}_3 = \{5\}$	a) $\bar{l}_4 = \{2\}$ б) $\bar{l}_4 = \{4\}$	$\bar{l}_5 = \{1\}$

$\max\{E_{M_k}, E_{l_k}, \bar{E}_{ks_j}\}$  (строка 8, столбцы 1–5) показало преимущество использования в бизнесе не всего исходного множества направлений каждого этапа  $M_k$ , а либо самостоятельных направлений повышения эффективности бизнеса, отвечающих отдельным альтернативам множества Парето (этапы 3 и 4), либо тех, которые все одновременно вошли в набор  $l_k$ , формируемый на основе множества Парето (этапы 1 и 2).

## Выводы

Задача повышения эффективности бизнеса обуславливает решение следующих вопросов — обоснование и выбор критерия эффективности бизнеса, формирование возможного перечня направлений повышения эффективности, построение модели выбора из него тех направлений, которые обеспечивают бизнесу наибольшую эффективность.

В статье выдвинута гипотеза о том, что в соответствии с выбранным критерием эффективности бизнеса — суммой реального экономического эффекта и экономии затрат, реализация в нем лишь части направлений повышения его эффективности может обеспечить ему эффективность более высокую, чем в случае внедрения всех возможных направлений. Гипотеза проверена и подтверждена следующим образом.

Разработана модель формирования эффективного бизнеса, суть которой сводится к следующему. Предложенный критерий эффективности, с одной стороны, увязывает реальный экономический эффект, обусловленный применением в бизнесе определенных направлений повышения его эффективности, а, с другой стороны, учитывает эффективность затрат, связанных с их применением. Для определения самого эффективного варианта ведения бизнеса также разработаны Алгоритмы его формирования, основанные на применении метода Парето. Последнее обусловлено тем, что предложенная целевая функция удовлетворяет требованиям этого метода. Дополнительно в статье обоснована и проиллюстрирована на примере модификация применения метода Парето. Так, в модели предложено расчитывать значение целевой функции не только для каждой из альтернатив множества Парето — а именно на это и сориентирован сам метод, но также для всего набора альтернатив множества Парето и для исходного множества.

Сравнение значений целевой функции, полученных по исходному множеству альтернатив, по каждой из альтернатив множества Парето и по всей совокупности альтернатив этого множества, указывает на тот набор направлений повышения

эффективности бизнеса, целевая функция для которого имеет максимальное значение. Это соответствует самому эффективному варианту ведения бизнеса.

Полученные в результате применения модели результаты можно рассматривать как бизнес-план создания эффективного бизнеса или эффективного развития уже имеющегося бизнеса, в том числе и при формировании экономических экосистем.

## Литература

1. Брюзгина А. О., Лихтер А. В. Апробация методики оценки экономической эффективности применения цифровой технологии в бизнес-процессах компаний // Менеджмент социальных и экономических систем. 2020. № 2. С. 15–21.
2. Валнэ Г. «Критерий оценки» в системном анализе // Сборник научных трудов XXIII Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». 2019. № 1. Т. XXIII. С. 154–164.
3. Вострекутов А. Е., Лойко В. И. Методика формирования бизнес-модели корпоративных интегрированных структур и разработка алгоритмов и моделей ее валидности // Новые технологии. 2018. № 3. С. 101–109.
4. Вострекутов А. Е., Лойко В. И. Методологические аспекты формирования и стратегического развития бизнес-модели организаций малого бизнеса // Новые технологии. 2018. № 3. С. 92–100.
5. Донец О. В., Майданевич П. Н. Методологические подходы к оценке эффективности инновационной деятельности // Вестник Омского государственного аграрного университета. 2015. № 4 (20). С. 102–108.
6. Затевахина А., Супатаев Т. Методы проектного управления в решении задач обеспечения экономической безопасности в исследованиях российских и зарубежных ученых // Общество и экономика. 2021. № 12. С. 120–130. DOI: 10.31857/S020736760017502-1.
7. Кан Е. Д. Подходы и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 118–122.
8. Козлова С. Совершенствование методологических подходов к оценке эффективности управления государственным (муниципальным) имуществом // Общество и экономика. 2021. № 12. С. 57–72. DOI: 10.31857/S020736760017822-3.
9. Кокуйцева Т. В., Овчинникова О. П. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2413–2430. DOI: 10.18334/se.15.6.112192.
10. Корсунова Н. Н. Оценка целесообразности создания инновационных технологий для банковского обслуживания корпоративных клиентов в условиях перехода к цифровой экономике // Финансовая экономика. 2022. № 1. С. 44–51.
11. Краузе Р. П. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов на предприятиях // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. № 3 (17). С. 87–92.
12. Кренева С. Г. Развитие методов анализа эффективности инвестиционных проектов в финансовом управлении компаний на основе модели системной динамики // Инновационные технологии управления и права. 2020. № 1 (27). С. 50–55.
13. Кретова А. Ю. Экономический подход к оценке эффективности деятельности предприятия // Вестник АГУ, сер. «Экономика». 2019. Вып. 2 (240). С. 88–95.
14. Кукилина Е. А., Семкова Д. Н. Цифровые технологии как ключевой инструмент повышения эффективности нефтегазовой отрасли России в современных условиях функционирования // Управленческое консультирование. 2020. № 4 (136). С. 53–65. DOI 10.22394/1726-1139-2020-4-53-65.
15. Минервин И. Г. 2017.02.028. Бизнес-модели: возникновение, развитие и перспективы исследования // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2017. № 2. С. 105–109.
16. Пахомов А. П. Применять или не применять принцип Парето на практике? // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 5–12.
17. Раевский С. В., Варюхин С. Е., Исаев В. А. Методы оценки эффективности управления проектом реформирования бизнес-структур // Проблемы экономики и юридической практики. 2017. № 6. С. 36–39.
18. Савицкая Г. В. Показатели финансовой эффективности предпринимательской деятельности: обоснование и методика расчета // Финансовый анализ. 2012. № 39 (294). С. 14–22.

19. Теория принятия решений. В 2 т. Том 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.Г. Халина. Москва : Юрайт, 2017. 431 с.
20. Халин В.Г., Чернова Г.В., Калайда С.А. Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 38–54.
21. Ismail S. Drivers of value for money public private partnership projects in Malaysia. Asian Review of Accounting. 2013. Vol. 21. N 3, P. 241–256. <https://doi.org/10.1108/ARA-06-2013-0042>.
22. Khajavia S., Partanenb J., Holmströma J., Tuomib J. Risk reduction in new product launch: A hybrid approach combining direct digital and tool-based manufacturing // Computers in Industry. Vol. 74, December 2015, P. 29–42. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.08.008>.
23. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Gottel V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives // Long Range Planning. 49 (2016). P. 36–54.
24. Cong X. Performance Evaluation of Public-Private Partnership Projects from the Perspective of Efficiency, Economic, Effectiveness, and Equity: A Study of Residential Renovation Projects in China Li Ma // Sustainability 2018, 10 (6), 1951. DOI: 10.3390/su10061951.

#### **Об авторах:**

**Халин Владимир Георгиевич**, профессор кафедры информационных систем в экономике Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; v.halin@spbu.ru

**Чернова Галина Васильевна**, профессор кафедры управления рисками и страхования Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; g.chernova@spbu.ru

**Калайда Светлана Александровна**, доцент кафедры управления рисками и страхования Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; s.kalayda@spbu.ru

#### **References**

1. Bryuzgina A.O., Likhter A.V. Approbation of the methodology for assessing the economic efficiency of digital technology in the company's business processes // Management of social and economic systems [Menedzhment social'nyh i ekonomicheskikh system] 2020. N 2. P. 15–21. (In Rus).
2. Vapne G. "Evaluation criterion" in system analysis // Collection of scientific papers of the XXIII International Scientific and Practical Conference "System Analysis in Design and Management". 2019 (SAEC-2019). N 1. Vol. XXIII. P. 154–164. (In Rus).
3. Vostroknutov A.E., Loiko V.I. Methodology for Forming a Business Model of Corporate Integrated Structures and Development of Algorithms and Models for Its Validity // New Technologies [Novye tehnologii]. 2018. N 3. P. 101–109. (In Rus).
4. Vostroknutov A.E., Loiko V.I. Methodological aspects of the formation and strategic development of the business model of small business organizations // New technologies [Novye tehnologii]. 2018. N 3. P. 92–100. (In Rus).
5. Donets O.V., Maidanevich P.N. Methodological approaches to assessing the effectiveness of innovative activities // Bulletin of the Omsk State Agrarian University [Vestnik Omskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta]. 2015. N 4 (20). P. 102–108. (In Rus).
6. Zatevakhina A., Supataev T. Methods of project management in solving problems of ensuring economic security in the studies of Russian and foreign scientists // Society and Economics [Obshhestvo i ekonomika]. 2021. N 12. P. 120–130. (In Rus). DOI: 10.31857/S020736760017502-1.
7. Kan E.D. Approaches and methods for assessing the effectiveness of the enterprise // Economics and business: theory and practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]. 2018. N 4. P. 118–122. (In Rus).
8. Kozlova S. Improvement of methodological approaches to assessing the effectiveness of state (municipal) property management // Society and Economics [Obshhestvo i ekonomika]. 2021. N 12. P. 57–72. (In Rus). DOI: 10.31857/S020736760017822-3.
9. Kokuytseva T.V., Ovchinnikova O.P. Methodological approaches to evaluating the effectiveness of digital transformation of enterprises in high-tech industries // Creative Economy [Kreativnaja ekonomika]. 2021. Vol. 15. N 6. P. 2413–2430. (In Rus). DOI: 10.18334/ce.15.6.112192.

10. Korsunova N.N. Evaluation of the feasibility of creating innovative technologies for banking services to corporate clients in the context of the transition to a digital economy // Financial economics [Finansovaya ekonomika]. 2022. N 1. P. 44–51. (In Rus).
11. Krause R.P. Study of methodological approaches to assessing the effectiveness of IT projects at enterprises // Business education in the knowledge economy [Biznes-obrazovanie v ekonomike znanij]. 2020. N 3 (17). P. 87–92. (In Rus).
12. Kreneva S.G. Development of methods for analyzing the effectiveness of investment projects in the financial management of a company based on a model of system dynamics // Innovative technologies of management and law [Innovatsionnye tekhnologii upravleniya i pravo]. 2020. N 1 (27). P. 50–55. (In Rus).
13. Kretova A.Yu. Economic approach to assessing the effectiveness of the enterprise // Bulletin of ASU, ser. «Economy» [Vestnik ASU, ser. «Economy»]. Iss. 2 (240). 2019. P. 88–95. (In Russian).
14. Kuklina E.A., Semkova D.N. Digital Technologies as a Key Tool for Improving the Efficiency of the Russian Oil and Gas Industry in Modern Operating Conditions // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2020. N 4(136). P. 53–65. DOI 10.22394/1726-1139-2020-4-53-65. (In Rus).
15. Minervin I.G. Business models: emergence, development and prospects for research // Social and Humanitarian Sciences. Domestic and foreign literature. Series 2: Economy. Abstract journal. 2017. N 2. P. 105–109. (In Rus).
16. Pakhomov A.P. To apply or not to apply the Pareto principle in practice? // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economy [Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Serija: Ekonomika]. 2010. N 1. P. 5–12. (In Rus).
17. Raevsky S.V., Varyukhin S.E., Isaev V.A. Methods for assessing the effectiveness of business structure reform project management // Problems of Economics and Legal Practice [Problemy ekonomiki i juridicheskoy praktiki]. 2017. N 6. P. 36–39. (In Rus).
18. Savitskaya G.V. Indicators of financial efficiency of entrepreneurial activity: rationale and calculation methodology // Financial analysis [Finansovyj analiz]. 2012. N 39 (294). P. 14–22.
19. Theory of decision making. In 2 volumes. Volume 2: textbook and workshop for undergraduate and graduate students / edited by V.G. Khalin. Moscow: Urait Publishing House, 2017. 431 p. (In Rus).
20. Khalin V.G., Chernova G.V., Kalayda S.A. Economic Ecosystems and Their Classification // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2021. N 2. P. 38–54.
21. Ismail S. Drivers of value for money public private partnership projects in Malaysia. Asian Review of Accounting. 2013. Vol. 21. N 3. P. 241–256. <https://doi.org/10.1108/ARA-06-2013-0042>.
22. Khajavia S., Partanenb J., Holmströma J., Tuomib J. Risk reduction in new product launch: A hybrid approach combining direct digital and tool-based manufacturing // Computers in Industry. Vol. 74, December 2015, P. 29–42. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.08.008>.
23. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Gottel V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives // Long Range Planning. 49 (2016). P. 36–54.
24. Cong X. Performance Evaluation of Public-Private Partnership Projects from the Perspective of Efficiency, Economic, Effectiveness, and Equity: A Study of Residential Renovation Projects in China Li Ma // Sustainability 2018, 10 (6), 1951. DOI: 10.3390/su10061951.

**About the authors:**

**Vladimir G. Khalin**, Professor of the Chair of Information Systems in Economics of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economic), Professor; v.halin@spbu.ru

**Galina V. Chernova**, Professor of the Chair of Risk management and Insurance of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economic), Professor; g.chernova@spbu.ru

**Svetlana A. Kalayda**, Associated Professor of the Chair of Risk management and Insurance of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associated professor; s.kalayda@spbu.ru

# Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний

Цыгалов Ю. М.<sup>1,\*</sup>, Стрижов С. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; <sup>\*UTsygalov@fa.ru</sup>

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

ESG-трансформация российских компаний неизбежна. Введение «углеродного» налога во многих странах, штрафов за превышение уровня выбросов парниковых газов, предусмотренных в российском законодательстве, введение адаптивных и трансформационных проектов устойчивого развития и системы их верификации, не оставляют отечественным компаниям иного пути развития. Для ESG-преобразования компаниям необходимо разработать и реализовать пакет политик и процедур. Исследование опыта ведущих российских компаний позволило определить рамочный перечень политик и процедур, необходимых для ESG-трансформации, и рекомендовать приоритетность их исполнения. Целью исследования являются выявление и систематизация политик и процедур, необходимых для ESG-преобразования корпорации. Задачами исследования являются анализ документов российских компаний, отражающих выполнение ESG повестки; определение рамочных политик и процедур и рекомендаций по приоритетности их исполнения. В исследовании применяли методы обобщения, анализа и синтеза в части исследования методических и законодательных подходов к формированию ESG-стратегии корпорации. Начинать преобразования необходимо с развития политики G — корпоративного управления. В рамках этой политики исходными являются имиджевые и контролирующие процедуры, инвентаризация парниковых газов, анализ отраслевой цепочки создания ценности.

**Ключевые слова:** ESG-трансформация, парниковые газы, углеродный налог, политики и процедуры, корпоративное управление

**Для цитирования:** Цыгалов Ю. М., Стрижов С. А. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 88–95.

## ESG-transformation Policies and Procedures for Russian Companies

Yuri M. Tsygalov<sup>1,\*</sup>, Stanislav A. Strizhov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, <sup>\*UTsygalov@fa.ru</sup>

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

ESG-transformation of Russian companies is inevitable. The introduction of a “carbon” tax in many countries, fines for exceeding the level of greenhouse gas emissions provided for in Russian legislation, the introduction of adaptive and transformational sustainable development projects and their verification systems do not leave domestic companies any other way of development. For ESG transformation, companies need to develop and implement a package of policies and procedures. The study of the experience of leading Russian companies allowed us to define a framework list of policies and procedures necessary for ESG transformation and recommend the priority of their implementation. The purpose of the study is to identify and systematize the policies and procedures necessary for the ESG transformation of the corporation. The objectives of the study are the analysis of documents of Russian companies reflecting the implementation of the ESG agenda; the definition of framework policies and procedures and recommendations on the priority of their implemen-

tation. The study used methods of generalization, analysis and synthesis in terms of the study of methodological and legislative approaches to the formation of the ESG strategy of the corporation. It is necessary to start the transformation with the development of the G — corporate governance policy. Within the framework of this policy, the initial ones are image and control procedures, inventory of greenhouse gases, analysis of the industry value chain.

**Keywords:** ESG-transformation, greenhouse gases, carbon tax, policies and procedures, corporate governance

**For citing:** Tsygalov Yu. M., Strizhov S. A., M. ESG-transformation Policies and Procedures for Russian Companies // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 88–95 .

---

## Введение

ESG-трансформация прочно вошла в российскую экономическую практику. Опубликовано колоссальное количество материалов, которые, тем не менее, имеют достаточно узкую направленность. Количественный анализ публикаций в системе eLIBRARY.RU показывает, что в общем количестве по запросу «ESG»<sup>1</sup> доля публикаций по направлению «финансы» достигает 13%; по инвестициям, включая «зеленое инвестирование» — более 28%, исследованиям рисков при ESG-трансформации посвящено более 30% работ. Детально исследованы методические вопросы достижения целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) [8], проводится анализ опыта устойчивого и ESG-развития в зарубежных странах [3], выявляются проблемы и принципы ESG-трансформации в российской экономике [6]. Глубоко и детально исследованы вопросы ESG-инвестирования и банкинга [72], «зеленого» финансирования [12]. Развитие исследований от общих для ESG факторов риска [11] углубляется в оценку соответствующих рисков по конкретным отраслям промышленности [9] и анализ альтернативных источников энергии [1].

В триаде ESG каждый блок рассматривается отдельно, с небольшой взаимной согласованностью между ними. Значительное внимание уделяется вопросам охраны окружающей среды и развитию социальной ответственности корпораций в новых условиях. Лишь в отдельных публикациях поднимаются вопросы необходимости совершенствования и создания новой модели корпоративного управления, роли корпоративного управления в ESG-преобразованиях [2; 4; 5; 10; 13]. Однако требуемые новой повесткой преобразования затрагивают все стороны деятельности корпораций, а их эффективная реализация зависит в первую очередь от надлежащего корпоративного управления.

При массовом исследовании различных аспектов ESG-трансформации, вне сферы интересов исследователей остаются процессуальные вопросы перехода к «зеленой» экономике и нулевому углеродному следу.

Целью исследования являются выявление и систематизация политик и процедур, необходимых для ESG-преобразования корпорации.

Ведущие российские компании в практическом плане опережают научные исследования ESG-трансформации и развиваются в строгом соответствии с международными и российскими требованиями, в том числе законодательными. По нашей оценке, наибольшее продвижение в вопросах ESG демонстрирует ПАО «РУСАЛ». Вопросы повестки ESG являются разделом стратегии устойчивого развития ПАО

<sup>1</sup> Общее количество публикаций по запросу «ESG» достигает 7000.

<sup>2</sup> См. также: ESG-банки в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/esg-banking-russia.pdf> (дата обращения: 06.05.2022).

«РУСАЛ» (рис. 1)<sup>1</sup>. Исходной позицией устойчивого развития в этой корпорации является принятие ЦУР ООН, присоединение к Парижскому договору о климате, соблюдение российских нормативных актов<sup>2</sup>. В «Новой стратегии и целях устойчивого развития РУСАЛА на 2022–2030 гг.» заложены российские требования к проектам устойчивого развития<sup>3</sup>, принятые в конце 2021 г.

Для реализации ESG-трансформации в ПАО «РУСАЛ» разработаны многоуровневые и подробные политики и процедуры (рис. 1), по которым отмечается, какой вклад вносят в достижение конкретных ЦУР ООН эти документы. Каждая политика детализируется в процедурах, положениях, регламентах, методиках и иных внутренних корпоративных документах. Схожие подходы к реализации ESG-стратегии применяют компании Газпром, Норильский Никель, Росатом. Однако детализация процессов в этих компаниях имеет существенные различия.

Анализ подходов и нормативных материалов, представленных на сайтах указанных компаний, позволяет определить рамочные политики и процедуры, которые необходимо реализовать корпорации для ESG-трансформации (рис. 2).

ESG-преобразование российских компаний неизбежно. Введение углеродных налогов в зарубежных странах, штрафов за превышение уровня выброса парниковых газов, предусмотренных российским законодательством<sup>4</sup>, введение адаптивных и трансформационных проектов устойчивого развития и системы их верификации, приоритетное кредитование банками «зеленых» проектов, не оставляют отечественным компаниям иного пути развития. Попытки отдельных компаний сократить углеродный след деятельности путем выведения из состава корпорации активов с наиболее высоким уровнем выброса эффекта не дадут: партнеры по цепочке создания стоимости будут требовать выполнения ESG-критериев, чтобы им самим не попасть под экологические санкции.

Начинать ESG-преобразование корпорации необходимо с имиджевых и контролирующих политик и процедур («Политика G», рис. 2). К имиджевым процедурам нами отнесено присоединение к Парижскому соглашению по климату и принятие целей устойчивого развития ООН. Одновременно необходимо развивать в направлении ESG корпоративный комплаенс, корпоративную систему управления рисками, формирование надлежащей нефинансовой отчетности (по международным стандартам или стандартам страны присутствия корпорации), чтобы контролировать и освещать выполнение программы преобразований. Полагаем полезным участие компании в инициативе Science-Based Targets (SBTi)<sup>5</sup>.

Особенностью «углеродного» налога в ЕС является распространение его действия на отраслевую цепочку создания стоимости (сеть стоимости). Налог будет взи-

<sup>1</sup> В центре внимания — человек. Отчет об устойчивом развитии за 2021 год (РУСАЛ) [Электронный ресурс]. URL: <https://rusal.ru/> (дата обращения: 01.06.2022).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 3052-р. «О Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года».

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации». <http://static.government.ru/media/files/3hAvrl8rMjp19BApLG2cchmt35YBPH8z.pdf> (дата обращения: 01.04.2022).

<sup>4</sup> Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».

<sup>5</sup> Инициатива Science-Based Targets (Инициатива «Научно обоснованные цели» — SBTi) создана в 2015 г. для оказания содействия компаниям в установлении цели сокращения выбросов. Предоставляет инструменты для определения научно обоснованного чистого нуля и рекомендует целевые показатели и ограничение глобального повышения температуры.

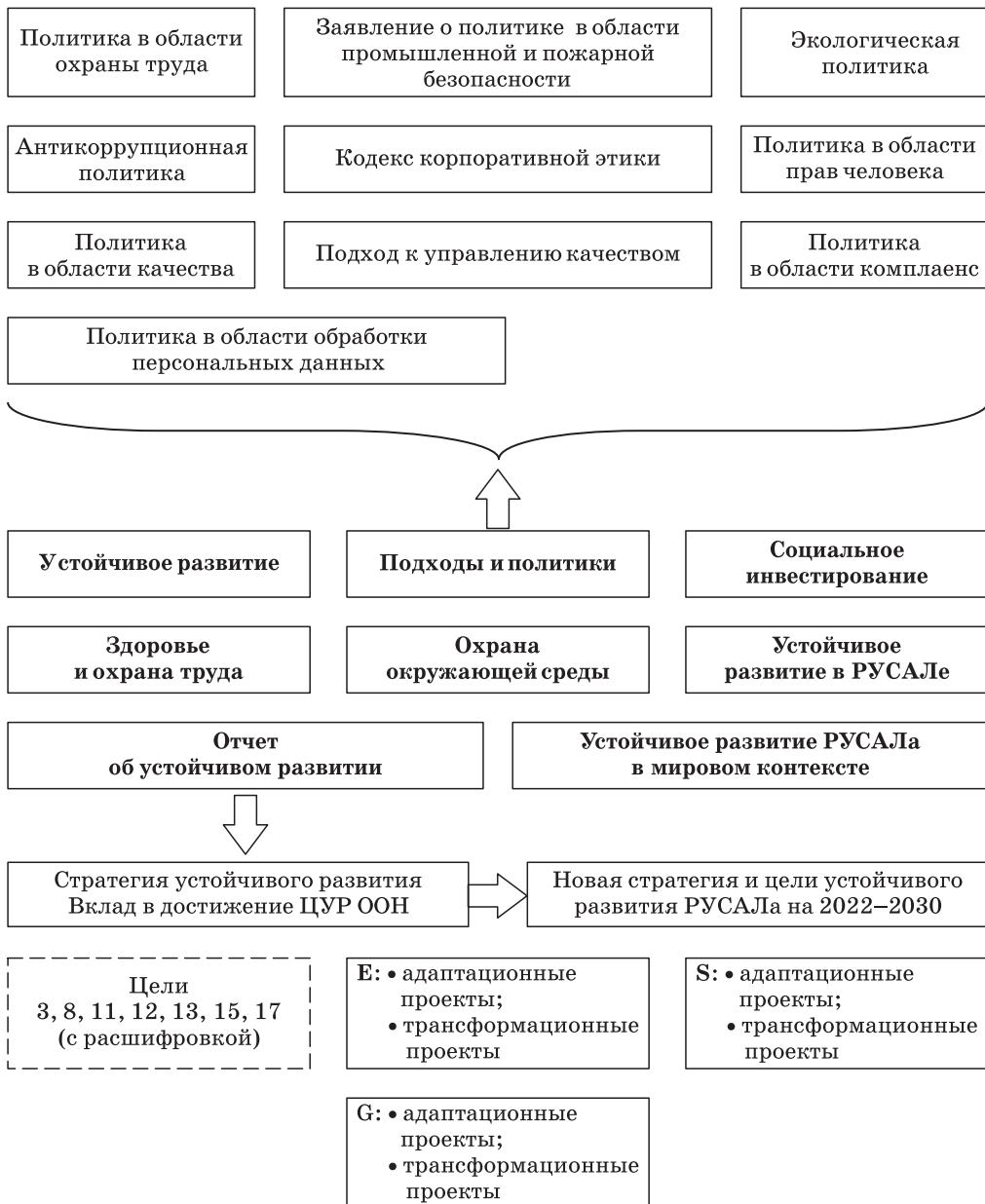


Рис. 1. Подход РУСАЛА к управлению устойчивым развитием регламентируют корпоративные кодексы, политики и нормативные акты

Fig. 1. RUSAL's approach to sustainable development management regulates corporate codes, policies and regulations

Источник: составлено автором по материалам <https://www.rusal.ru>.

## 1. ПОЛИТИКА G: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Принятие ESG — стратегия компании

Процедуры G:

- Присоединение к Парижскому соглашению по климату;
- Принятие целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН);
- Составление реестра парниковых газов и экологически «грязных» отходов производства;
- Верификация углеродного следа независимой третьей стороной;
- Участие в инициативе Science-Based Targets (SBTi);
- Введение ESG критериев в систему вознаграждения высшего менеджмента;
- Разработка реестра адаптационных проектов;
- Разработка реестра трансформационных проектов;
- Развитие ESG – комплаенс;
- Сертификация предприятий группы по международным отраслевым стандартам;
- Детализация процедур достижения ЦУР ООН;
- Анализ сети создания стоимости

## 2. Политика Е:

охрана окружающей среды

Разработка стратегии  
управления отходами

Процедуры Е:

- Снижение прямых удельных выбросов парниковых газов;
- Снижение среднего удельного потребления энергии;
- Восстановление земельных и биоресурсов;
- Программа управления отходами

## 2. Политика S:

социальная ответственность компании

Стратегия социального  
инвестирования.

Процедуры S:

- Программы развития местных сообществ;
- Программы развития персонала, в том числе / обучение ESG-принципам экономики;
- Программы охраны труда и промышленной безопасности

## 1. Политика G:

1. Надлежащие отчетность и открытость, в том числе нефинансовая;
2. Расширение корпоративной системы управления рисками на сферу ESG

Рис. 2. Рамочные программы и политики ESG-преобразования компании

Fig. 2. ESG-transformation Frameworks and Policies

маться и в том случае, когда выбросы парниковых газов превышают установленные нормы не только в самой компании, но и у смежников: поставщиков, потребителей, в звене логистики.

Потребуется выполнить две процедуры: верификацию углеродного следа третьей, независимой стороной, а также составление реестра парниковых газов и экологически грязных отходов производства. Важность реализации этих процедур обусловлена тем, что понятие «парниковый газ» не ограничивается CO<sub>2</sub>. Со временем «углеродный» налог может быть распространен и на другие парниковые газы и газообразные отходы производства. Так, ПАО «РУСАЛ» отслеживает и отражает в отчетности выбросы окиси углерода (CO<sub>2</sub>), диоксида серы (SO<sub>2</sub>), сумму окислов азота в виде двуокиси азота (NO<sub>2</sub>), фториды и летучие органические соединения<sup>1</sup>. ПАО Газпром на главной странице сайта отражает выбросы CO<sub>2</sub> в онлайн режиме.

<sup>1</sup> Отчеты об устойчивом развитии за 2020–2021 годы (РУСАЛ) [Электронный ресурс]. URL: <https://rusal.ru/> (дата обращения: 01.06.2022).

Госкорпорация «Росатом» контролирует валовые выбросы парниковых газов организациями группы, в том числе диоксида углерода, метана, закиси азота и других экологически вредных веществ.

В ряде отраслей действуют международные отраслевые стандарты. При их наличии корпорации рекомендуется сертифицировать свою деятельность по этим стандартам. Так, ПАО «РУСАЛ» сертифицировало ведущие предприятия группы по стандартам международной организации Aluminium Stewardship Initiative (ASI).

Проведение инвентаризации экологически вредных выбросов, организация надлежащего комплаенс контроля и нефинансовой отчетности позволят корпорации перейти к формированию политики охраны окружающей среды (Политика Е) и политики социальной ответственности компании (S), определить соответствующие трансформационные и адаптационные проекты, разработать эффективную стратегию трансформации.

## **Выводы**

Для ESG-преобразования корпорации необходимо разрабатывать политики и процедуры, которые детализируются в корпоративных кодексах, инструкциях и иных внутренних документах. В первую очередь необходимо совершенствовать политику G — корпоративное управление, так как оно определяет приоритетные направления развития компании. В рамках политики G важнейшими являются имиджевые и контролирующие процедуры, а также формирование реестра парниковых газов и иных экологически вредных отходов производства. Приоритетным также следует считать анализ сети создания ценности, так как «углеродный» налог распространяется на отраслевую производственную цепочку, включая поставщиков ресурсов и потребителей продукции. Инвентаризация вредных отходов производства позволит корпорации сформировать политику охраны окружающей среды и политику социальной ответственности компании, определить соответствующие трансформационные и адаптационные проекты, разработать ESG-стратегию. Перечень необходимых для ESG перехода политик и процедур и их приоритетность определяют необходимые действия корпорации.

## **Литература**

1. Автончук Г. А., Поздняков Г. Е. Обратная сторона тренда ESG и поиска альтернативных экологических и безопасных источников энергии // Управление финансовыми рисками. 2021. № 4. С. 258–264.
2. Батаева Б. С. Интеграция ESG-критериев в российскую практику корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире. Сб. докладов Восьмой Международной научно-практической конференции. СПб., 2021. С. 137–139.
3. Боброва О. С. От устойчивого развития к ESG: опыт европейских компаний и правительства // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 91. Апрель 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2022/vipusk\\_91\\_aprel\\_2022\\_g./bobrova.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2022/vipusk_91_aprel_2022_g./bobrova.pdf) (дата обращения: 12.03.2022).
4. Емец М. И. Корпоративное управление как ESG-фактор и доходность акций российских компаний // Экономическая безопасность. 2021. Т.4. № 2. С. 421–432.
5. Иконников А. Управлять по-новому: ESG рождает запрос на новые советы директоров // Юрист спешит на помощь. 2022. № 1. С. 10–11.
6. Калашникова М. А. Проблематика и принципы ESG трансформации в России // Экономика и политика современной России: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 5 января 2022 года. Пенза : Наука и Просвещение, 2022. С. 20–26.
7. Караванова А. В., Дюдюкина А. М. Ответственные инвестиции: сравнение методик ESG-анализа // Финансовая экономика. 2022. № 3. С. 226–230.

8. Крюкова И. В., Дорофеев М. Л. Вовлеченность крупных российских корпораций в реализацию целей устойчивого развития ООН: оценка текущих достижений и возможностей развития // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2021. № 4. С. 63–76. DOI: 10.17308/econ.2021.4/3660.
9. Полякова П. М., Малков А. В., Рудакова Н. А. Анализ ESG-трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т. 36. № 1 (250). С. 78–81.
10. Садикова М. А. Трансформация моделей корпоративного управления на принципах ESG // Теория и практика управления: ответы на вопросы и вызовы цифровой экономики. М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. С. 74–76.
11. Сафронов С. Б. ESG факторы — риски и возможности [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. 2022. № 1 (97). URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48414641\\_55098550.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48414641_55098550.pdf) (дата обращения: 12.03.2022).
12. Семенова Н. Н., Еремина О. И., Скворцова М. А. «Зеленое» финансирование в России: современное состояние и перспективы развития // Финансы: теория и практика. 2020. № 2 (24). С. 39–49. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-2-39-49.
13. Харчилава Х. П. Современные тренды ESG-концепции в устойчивом развитии // Самоуправление. 2022. № 2 (130). С. 851–854.

#### **Об авторах:**

**Цыгалов Юрий Михайлович**, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук; UTsygalov@fa.ru

**Стрижов Станислав Алексеевич**, заведующий кафедрой инновационных технологий в государственной сфере и бизнесе Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; st.strijov@gmail.com

#### **References**

1. Avtonchuk G. A., Pozdnyakov G. E. The reverse side of the ESG trend and the search for alternative environmental and safe energy sources // Financial risk management [Upravlenie finansovymi riskami]. 2021. N 4. P. 258–264 (in Rus).
2. Bataeva B. S. Integration of ESG criteria into Russian corporate governance practice // Management sciences in the modern world. Collection of reports of the Eighth International Scientific and Practical Conference. St. Petersburg, 2021. P. 137–139 (in Rus).
3. Bobrova O. S. From sustainable development to ESG: the experience of European companies and governments [Electronic resource] // Public administration. Electronic Herald [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik]. N 91. April, 2022. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2022/vipusk\\_91.\\_aprel\\_2022\\_g./bobrova.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2022/vipusk_91._aprel_2022_g./bobrova.pdf) (in Rus).
4. Emets M. I. Corporate governance as an ESG factor and the profitability of shares in Russian companies // Economic security [Ekonicheskaya bezopasnost']. 2021. V. 4. N 2. P. 421–432 (in Rus).
5. Ikonnikov A. Manage in a new way: ESG gives rise to a request for new boards of directors // The lawyer is in a hurry to help [Yurist speshit na pomoshch']. 2022. N 1. P. 10–11 (in Rus).
6. Kalashnikova M. A. Problems and principles of ESG transformation in Russia // Economy and politics of modern Russia: topical issues, achievements and innovations: a collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Penza, January 05, 2022. -Penza: Science and Enlightenment, 2022. P. 20–26 (in Rus).
7. Karashova A. V., Dyudyukina A. M. Responsible investments: comparison of ESG analysis methods // Financial economics [Finansovaya ekonomika]. 2022. N 3. P. 226–230 (in Rus).
8. Kryukova I. V., Dorofeev M. L. Involvement of large Russian corporations in the implementation of the UN sustainable development goals: assessment of current achievements and development opportunities // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Governance [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika i upravlenie]. 2021. N 4. P. 63–76. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.4/3660> (in Rus).
9. Polyakova P. M., Malkov A. V., Rudakova N. A. Analysis of ESG transformation of Russian oil and gas companies // Successes in chemistry and chemical technology [Uspekhi v khimii i khimicheskoi tekhnologii]. 2022. V. 36. N 1 (250). P. 78–81 (in Rus).

10. Sadikova M. A. Transformation of corporate governance models based on ESG principles // Management theory and practice: answers to questions and challenges of the digital economy. M.: REU named after G. V. Plekhanov, 2021. P. 74–76 (in Rus).
11. Safronov S. B. ESG factors — risks and opportunities [Electronic resource] // Modern management technologies [Sovremennye tekhnologii upravleniya]. 2022. N 1 (97). URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48414641\\_55098550.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48414641_55098550.pdf) (in Rus).
12. Semenova N. N., Eremina O. I., Skvortsova M. A. “Green” financing in Russia: the current state and prospects for development // Finance: theory and practice [Finansy: teoriya i praktika]. 2020. N 2 (24). P. 39–49. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-2-39-49> (in Rus).
13. Harchilava Kh. P. Modern trends of the ESG concept in sustainable development // Self-government [Samoupravlenie]. 2022. N 2 (130). P. 851–854 (in Rus).

**About the authors:**

**Yuri M. Tsygakov**, Professor of Department of Corporate Finance and Corporate Governance of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economics); UTsygalov@fa.ru

**Stanislav A. Strizhov**, Doctor of Science (Econ. Sci.), Professor, Head of the Department of Innovative Technologies in the Public Sphere and Business of the Institute of Business Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); st.stribov@gmai.com

# Поиск оптимальных подходов к оценке инновационного потенциала мегаполиса

Конягина М. Н.<sup>1,\*</sup>, Хэлльстром А. К.<sup>2</sup>, Хэлльстром Д. А.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*konyagina-mn@ranepa.ru

<sup>2</sup>Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>3</sup>ООО «Нэткрэкер», Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В статье исследователи поставили цель выявить наиболее точные и экономичные с позиции используемых ресурсов методики оценки инновационного потенциала крупных городов. Для этого были отобраны методики, проведены расчеты по двум из них, подходящим для поставленной цели и подробно описанных в методической литературе, а также использованы результаты двух методик, представленных в открытом доступе на сопоставимые промежутки времени для трех выбранных мегаполисов. В исследовании использованы материалы из российских и зарубежных источников. По итогам проделанной работы были сделаны определенные выводы, позволяющие точнее выбирать методы оценки инновационного потенциала городов, учитывать задачи такой оценки, а также ресурсообеспеченность группы исследователей. Также представлен критический взгляд на дальнейшее применение всех методик, требующий от исследователей инновационного потенциала города точности, объективности в оценках и независимости в их интерпретации.

**Ключевые слова:** инновации, инновационный потенциал, мегаполис, город, региональная экономика, методика оценки инновационного потенциала

**Для цитирования:** Конягина М. Н., Хэлльстром А. К., Хэлльстром Д. А. Поиск оптимальных подходов к оценке инновационного потенциала мегаполиса // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 96–114.

## Investigation of Optimal Approaches to Assessing the Megacity Innovative Potential

Maria N. Konyagina<sup>1,\*</sup>, Anastasia K. Hellstrom<sup>2</sup>, Denis A. Hellstrom<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; \*konyagina-mn@ranepa.ru

<sup>2</sup>ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>3</sup>LLC Netcracker, Saint Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

The authors of the article set a goal to identify the most accurate and economical methods for assessing the innovative potential of megacity in terms of the used resources. For that purpose, methods were selected, calculations were carried out for two of them, which were suitable for the goal and described in detail in the methodological literature. The results of two other methods presented in the public domain for comparable periods of time for three selected regions were used. The study used materials from Russian and foreign sources. Based on the results of the work done, certain conclusions were made that allow a more accurate selection of methods for assessing the innovative potential of cities, considering the objectives of such an assessment, as well as the resource availability of a group of researchers. A critical view is also presented on the further application of all methods, which requires researchers of the local innovation potential to have the accuracy, objectivity in assessments, and independence in their interpretation.

**Keywords:** innovations, innovative potential, megacity, city, city economy, methodology for assessing innovative potential

## Введение

Иновационный потенциал крупных городов является важным объектом экономического анализа как в России, так и в мире. Для выхода на лидирующие позиции по инновационному потенциалу субъекты Российской Федерации включают в исследования не только основные региональные показатели, но и показатели, связанные с инновационной составляющей организаций. Немалое число отчетов и докладов официальных лиц, представляющих правительство крупных городов, свидетельствуют о том, что сегодня наблюдается рост количества научных исследований в мегаполисах России. Эти исследования осуществляются по заказу региональных и городских властей для включения в отчеты или осуществляются независимыми исследователями за свой счет или на выделенные гранты в попытках объективной оценки уровня инновационного потенциала города, а также в поисках инструментов его повышения.

Иновационный потенциал (ИП) — понятие широкое, подразумевающее способность экономического агента быстро обновлять факторы производства, повышая эффективность технологического процесса выпускаемого продукта, оптимизировать организационно-управленческую структуру и повышать корпоративную культуру. Однако чаще под ним понимают совокупность научно-технических, технологических, правовых, инфраструктурных, финансовых, социокультурных и прочих возможностей реализации новшеств. Это условия для появления и развития идей, дающих инновации, конкурентоспособную конечную продукцию или услуги в соответствии с целью и стратегией экономического агента [26]. Так, **инновационным потенциалом мегаполиса** обоснованно можно называть возможность и способность крупного города к формированию и использованию инновационных разработок и ресурсов, требуемых для инновационного развития, что позволяет ему создавать, распространять и использовать разнообразные новшества.

Таким образом, целью исследования стал поиск среди известных и часто применяемых методик оценки инновационного потенциала мегаполиса оптимальной методики. В задачи исследования входило:

- выявление наиболее часто применяемых методик оценки инновационного потенциала города;
- проведение сравнительного анализа методик с выявлением их сильных и слабых мест;
- применение выявленных методик для расчета инновационного потенциала нескольких мегаполисов за одинаковый период времени;
- определение оптимальной из изучаемых методик оценки инновационного потенциала крупного города.

Объектом исследования становится оценка инновационного потенциала мегаполиса, предметом же исследования стал инструментарий такой оценки в части методик оценки инновационного потенциала мегаполиса.

**Ограничения исследования.** Основные ограничения связаны с использованием для анализа только опубликованных методик, которые либо были применены с подробными пояснениями, либо настолько детально описаны в литературе, что позволило их применить самостоятельно. Кроме того, последний этап — сравнение — особенно ограничен периодом исследования, так как по всем отобранным методикам сопоставимым периодом сравнения является только 2019 г. Также по

причине ограничения объема публикации для сравнения результатов ограничено количество городов — субъектов Российской Федерации, — по которым проводилась оценка инновационного потенциала и к которым были применены исследуемые методики.

## Литературный обзор

Несмотря на непростые для экономики времена, обусловленные пандемией COVID-19, климатическими аномалиями и геополитическим штормом, тематика инновационного потенциала продолжает привлекать внимание экономистов, социологов и, конечно, политиков. Среди многих работ, посвященных инновационному потенциалу за последние три года, ярко выделяются несколько направлений. Во-первых, высокий инновационный потенциал обоснованно признается авторами одним из сильнейших факторов экономического роста [2; 23; 27], наравне с инвестициями и стабильностью условий функционирования предприятий. Во-вторых, важным фактором повышения инновационного потенциала являются кадры как на микроэкономическом уровне, так и на уровне мегаполиса [9; 19].

В-третьих, важными элементами, влияющими на уровень инновационного потенциала, обоснованно признаются организация и системный подход на предприятии [11], информационное обеспечение [5], нововведения в систему управления предприятий [3], а также инновации и государственная поддержка [24]. Все это требует финансового обеспечения, т. е. затрат, окупаемость которых является необходимым условием их экономической целесообразности [17], эффективности [7], а также обуславливает необходимость формирования особых защитных фондов [25].

В-четвертых, ряд ученых справедливо затрагивают отраслевую принадлежность предприятий, зависимость и взаимную увязку уровней инновационного потенциала и видов экономической деятельности, которыми занимается организация [8; 16]. Так, довольно интересно предугадывает развитие инновационного потенциала судостроительной промышленности А. В. Абрамов [1]. А. Ю. Смирнов [15], рассматривая инновационный потенциал транспортных предприятий, подчеркивает необходимость повышения эффективности управления. Успех отраслевого инновационного развития в России демонстрирует финансовый сектор [6], в комплексе подтверждая справедливость выше приведенных тезисов.

В-пятых, важным фактором, влияющим на уровень инновационного потенциала, является пункт размещения предприятия. Множество проведенных в рамках этого аспекта исследований [4; 10; 19; 20; 21] наглядно это демонстрируют.

## Материалы и методы исследования

Изучение источников способствовало выбору сравнительного анализа методик и результатов оценки инновационного потенциала мегаполиса после их применения в качестве основного метода исследования, которое проводилось последовательно, следующими этапами:

- 1) подбор и изучение источников, содержащих описание методик оценки инновационного потенциала города, сравнение их сильных и слабых сторон;
- 2) поиск отчетов и публикаций, содержащих результаты применения отдельных методик. Выбор временного периода в недавнем прошлом для практического применения методик;
- 3) выбор городов для расчета уровня инновационного потенциала по методикам, результаты применения которых в последние годы не были опубликованы;
- 4) применение выбранных методик для оценки уровня инновационного потенциала нескольких крупных городов за несколько лет и сравнительный анализ резуль-

- татов расчетов между методиками, а также с отчетами по применению других методик;
- 5) критический подход к результатам изучения методик оценки инновационного потенциала через призму критериев оптимальности, а также выбор и рекомендация методики для дальнейшего ее совершенствования и применения.

## Результаты

### Выбор методик

Для практики оценки инновационного потенциала мегаполисов были отобраны две методики, результаты применения которых не публиковались в открытых источниках. Причинами их выбора стали простота расчета инновационного потенциала городов, расчет показателей которых более точно демонстрирует достигнутый результат в определенной сфере деятельности, а также наглядность полученных результатов на основе построенных графиков.

### *Методика 1. Сравнительный анализ уровней использования инновационных потенциалов субъектов Российской Федерации*

Данная методика основывается на исследовании ИП субъектов Российской Федерации, и алгоритм реализуется в рамках трех этапов.

**I этап.** Нормативная модель инновационного потенциала. Ее необходимо описать через систему количественных и (или) качественных показателей, характеризующих ресурсную доступность и результаты их применения.

Формула для данного исследования имеет вид (формула 1):

$$\text{Инновационный потенциал} = \text{ресурсы} + \text{инфраструктура} + \text{результат}. \quad (1)$$

**II этап.** Оценка фактического (текущего) состояния ИП по описанной нормативной модели. В рамках этапа оценивают динамику каждого показателя во времени и относительно других показателей. Затем выявляют девиации фактической динамики показателей от нормативных, что дает возможность выделить преимущества и недостатки ИП мегаполиса.

Это происходит благодаря неравенствам, позволяющим определить место параметра относительно их граничных характеристик. Под  $I$  понимают фактическое значение обобщающего показателя, характеризующего ту или иную составляющую инновационного потенциала, а  $R$  и  $Z$  — пороговые значения обобщающего параметра инновационного потенциала, выраженного через характеристику параметра, отражающего границу минимально допустимого уровня упадка состояния (в случае с  $R$ ) и границу его предкризисного состояния (в случае  $Z$ ) [18].

Три неравенства помогают дать характеристику инновационному потенциалу и выделить сильные и слабые стороны субъекта:

- 1) Если  $I \leq R$ , то наблюдается неудовлетворительное состояние ИП, требующее кардинальных изменений, что идентифицирует слабую сторону инновационного потенциала;
- 2) если  $R < I < Z$ , то налицо кризисное состояние и требуются ограниченные изменения, чтобы достичь поставленных целей инновационного развития;
- 3) если  $I \geq Z$ , то состояние ИП удовлетворительное, адекватное поставленным тактическим инновационным целям. Необходимы изменения, направленные на поддержание позитивной динамики. Это определяет сильную сторону ИП.

**III этап. Описание** возможных направлений усиления инновационного потенциала мегаполиса с учетом результатов проведенного анализа. Результаты анализа и сравнения нормативных и фактических параметров помогают выявить, в какой

зоне соответствующего состояния ИП находится город, и определить вектор реализации следующих преобразований.

Методика «Сравнительный анализ уровней использования инновационных потенциалов субъектов Российской Федерации», или Методика № 1, носит исследовательский характер и не подходит для глобальных исследований всех субъектов Российской Федерации, так как комплексная оценка будет занимать весьма длительный и трудоемкий процесс. Но она подойдет для сравнительного анализа нескольких мегаполисов. Данная методика позволяет выделить сильные и слабые стороны субъекта в инновационной деятельности и разработать вектор развития для дальнейшего роста конкретных инновационных показателей.

### *Методика 2. Интегральная оценка инновационного потенциала регионов Севера и Арктики*

Методика 2 дает возможность оценить инновационный потенциал и необходимость расчета показателей на основе трех этапов оценивания. В ней выделена система обобщающих показателей, на основе которой строится график инновационного профиля регионов Севера для определения сильных и слабых характеристик. Это позволяет охарактеризовать инновационный потенциал. Показатели разделили по группам, чтобы выделить разные сегменты развития региона в зависимости от видов деятельности или иных компонентов. Систематизация и обобщение показателей позволили сформировать пять их групп: кадровые, технологические, финансовые, научные и результативная компонента. В каждой группе выделили основные индикаторы, которые могут раскрыть уровень инновационной деятельности регионов.

Для полного исследования была также разработана система показателей, характеризующих состояние развития экономики знаний крупного города в условиях развивающейся экономики. Во входящие индикаторы, анализ которых представлен в виде затрат на инновации, выделили три категории — это человеческие ресурсы, создание знаний, передача и применение знаний. В исходящие индикаторы, которые представлены в результатах инновационной деятельности, выделили одну категорию — это выход продукции на рынок, интеллектуальная собственность и применение знаний. Каждые категории играют важную роль для развития инновационного потенциала города [28].

Потенциальное значение каждого из индикаторов ( $I_i$ ) оценивается по шкале от 0 до 1 для того, чтобы избавиться от размерности, и рассчитывается следующим образом (формула 2):

$$I = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2)$$

где  $X_i$  — фактическое значение индикатора в  $i$ -м году;  $X_{max}$  ( $min$ ) — максимальное (минимальное) значение индикатора в  $i$ -м году.

Итоговый индекс мегаполиса рассчитывается как средняя оценка всех индикаторов (формула 3):

$$SII = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n} \quad (3)$$

где  $n$  — количество индикаторов, входящих в  $SII$ .

Методика «Интегральная оценка инновационного потенциала регионов Севера и Арктики», или Методика № 2, имеет как преимущества, так и недостатки. К плюсам можно отнести относительную простоту расчета. Инновационный

индекс позволяет выделить диспропорции в инновационном развитии территориальных образований, поскольку оценивается набор как входящих, так и исходящих индикаторов. К минусам можно отнести то, что с помощью индекса сложно выявить долгосрочные тенденции развития или сделать прогноз, а также определить, почему одни мегаполисы более успешны в создании инноваций, нежели другие [28].

Также для сравнения взяты опубликованные результаты анализа Рейтинга инновационного развития регионов НИУ ВШЭ [13], а также отчет об оценке Рейтинга РИА Новости [14], которые сопоставимы по времени и проведены по всем регионам РФ.

### *Выбор мегаполиса*

В процессе исследования выбор пал на три субъекта Российской Федерации: Москва, Санкт-Петербург и Казань. Эти города выбраны из-за их обсуждаемого в средствах массовой информации высокого инновационного потенциала и наличия научно-исследовательских центров. Москва — столица России и комфортный мегаполис для реализации своего научного потенциала и создания технологических стартапов. Санкт-Петербург — город с комфортной жизнью и богатой историей, что дает предпринимателям насладиться не только технологическим процессом, но и культурно развиваться. Казань — постоянно развивающийся крупный город, который не боится вкладывать ресурсы в инновации и улучшать жизнь людей, которые проживают в этом городе.

На основе выбранных методик проведем оценку инновационного потенциала выбранных городов.

Сначала были исследованы показатели по Методике 1 «Сравнительный анализ уровней использования инновационных потенциалов субъектов Российской Федерации». Проведен расчет по каждому показателю отдельно, чтобы оценить, как меняется их динамика, и определить вид неравенства к субъекту. Для исследования выделены три показателя:

- число патентных заявок на изобретения на 10 тыс. чел. населения (коэффициент изобретательской активности), в ед. (рис. 1);
- инновационная активность организаций промышленного производства (доля организаций промышленного производства, осуществляющих технологические, организационные и маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций);
- удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг организациями промышленного производства.

В Москве самое высокое число патентных заявок выявлено в 2015 г., что связано с увеличением количества технопарков и освоением новых инновационных специализаций в университетах Москвы. В Санкт-Петербурге тот же показатель в 2020 г. вырос в два раза по сравнению с предыдущими годами — это связано с распространением COVID-19 и закрытием общественных пространств, из-за этого многие исследователи перешли на интернет-ресурсы и создание программ для улучшения качества жизни пользователей. В Казани самый высокий показатель выявлен в 2012 г., что непосредственно связано с основанием университета Иннополис. Данные позволяют сделать вывод, что Москва с 2015 г. сбавила темп и с каждым годом показатель уменьшается. У Санкт-Петербурга, наоборот, с 2015 г. активизировалась регистрация патентных заявок на изобретения. Казань же держит стабильный уровень количества изобретений на 10 тыс. чел.

Перейдем к следующему показателю — это инновационная активность организаций промышленного производства (доля организаций промышленного производства, осуществляющих технологические, организационные и маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций).

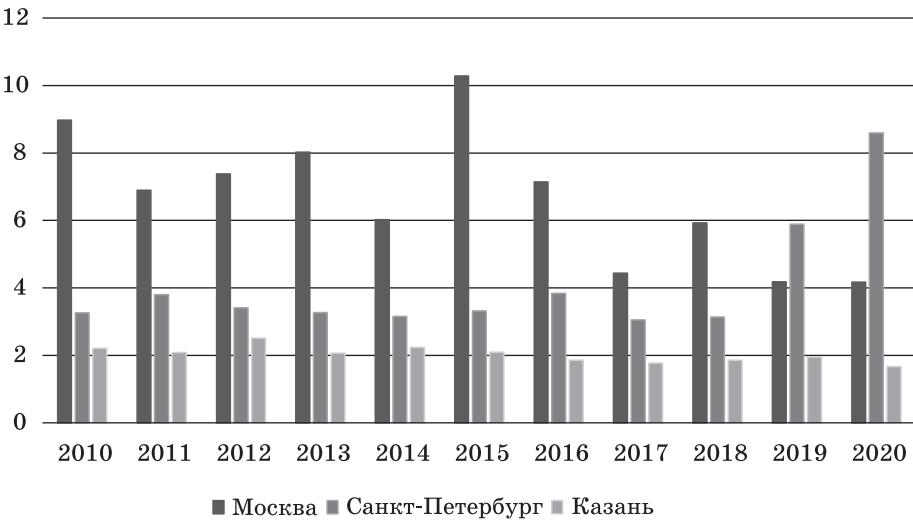


Рис. 1. Число патентных заявок на изобретения на 10 тыс. чел в субъектах РФ

Fig. 1. The number of patent applications for inventions per 10 thousand people in the subjects of the Russian Federation

Рис. 2 позволяет выделить Казань как город, который сохраняет свои лидирующие позиции по доле организаций промышленного производства, осуществляющих инновации, с 2012 г. Самый высокий показатель Казани в 2015 г., так как ИТ-технопарк расширил количество заявок, по результатам которых 321 стартап-команды стали резидентами Бизнес-инкубатора. Самый высокий показатель в Москве также пришелся на 2015 г., и это связано с проведением на ВДНХ форума «Открытые инновации», реализуемого «Сколково». В Санкт-Петербурге самый высокий показатель в 2014 г., что непосредственно связано с открытием пяти новых технопарков в рамках программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий».

По показателям инновационной активности в промышленном производстве мы видим, что лидирующую позицию занимает Казань, причем в довольно стабильной динамике. В 2012 г. здесь основали Университет Иннополис, который специализируется на инновациях. Москва и Санкт-Петербург усредненно сохраняют один уровень, но стремятся повышать свои показатели за счет развития технопарков в мегаполисах.

Следующий показатель — это удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг организациями промышленного производства. Данное значение показывает в общем объеме выполненных работ и оказанных услуг организациями в промышленном производстве (рис. 3).

Казань с 2013 г. занимает лидирующие позиции в инновационных товарах промышленного производства. В Москве с 2017 г. показатель упал, что связано напрямую с переносом инновационных центров в Московскую область. Санкт-Петербург демонстрирует провал в показателях с 2015 по 2018 г., что непосредственно связано с кризисом 2014 г., обусловленным событиями на Украине и присоединением Республики Крым. В его городах стало заметно снижение инновационного производства, которое в основной своей части финансируется из регионального бюджета, который верстается с существенным дефицитом уже много лет.

Так, можно сделать вывод, что Казань занимает лидирующую позицию в доле инновационного производства в общем объеме регионального продукта.

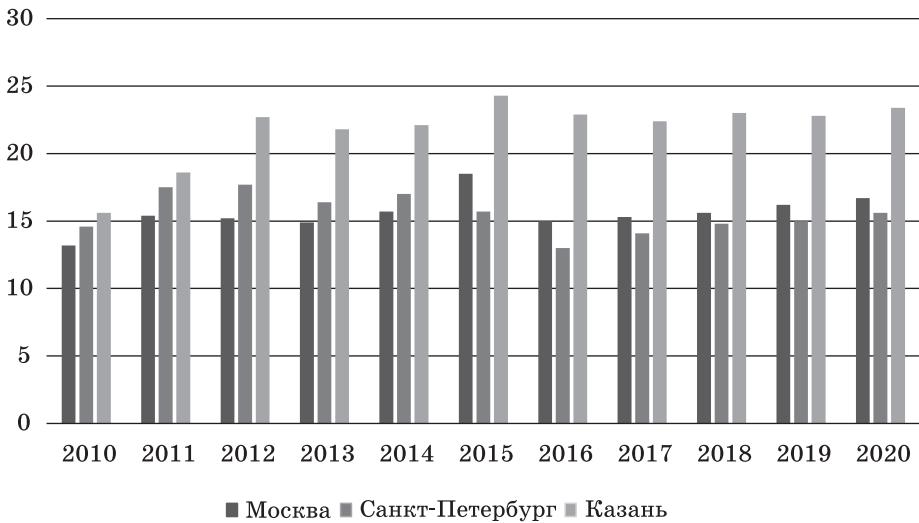


Рис. 2. Инновационная активность организаций промышленного производства в субъектах РФ

Fig. 2. Innovative activity of industrial production organizations in the constituent entities of the Russian Federation

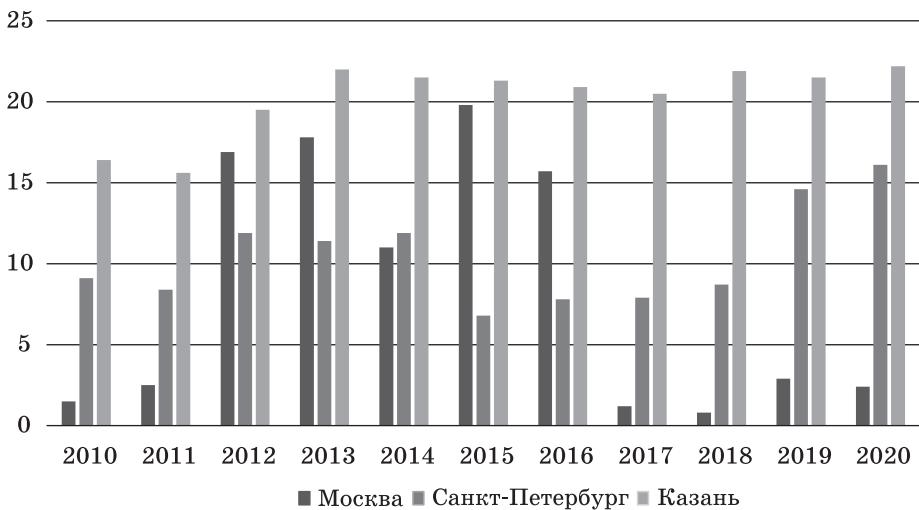


Рис 3. Удельный вес инновационных товаров в организациях промышленного производства в отдельных субъектах Российской Федерации

Fig. 3. The share of innovative goods in industrial production organizations in individual constituent entities of the Russian Federation

Санкт-Петербург старается не сдавать темпы и повышать свой уровень. Что касается Москвы, результаты неутешительны и с каждым годом только снижаются.

Данные диаграмм продемонстрировали, что каждому мегаполису необходимо присвоить показатель, который определяет их уровень развития в инновационных отраслях (табл. 1).

**Виды неравенств, показывающих инновационный потенциал субъектов**

Table 1. Types of inequality that show the innovative potential of subjects

Мегаполис	Вид неравенства
Москва	$R < I < Z$ Кризисное состояние, требующее ограниченных изменений, чтобы достичь поставленных целей инновационного развития
Санкт-Петербург	$I \geq Z$ Удовлетворительное состояние, адекватное поставленным тактическим инновационным целям, — требует изменений, направленных на поддержание позитивной динамики, классифицируется как сильная сторона инновационного потенциала
Казань	$I \geq Z$ Удовлетворительное состояние, адекватное поставленным тактическим инновационным целям, — требует изменений, направленных на поддержание позитивной динамики, классифицируется как сильная сторона инновационного потенциала

Проведя исследование по первой методике, можно сделать вывод, что Казань и Санкт-Петербург соответствуют своим целям в инновационном развитии и продолжают развиваться в определенных отраслях, когда Москва сдает обороты и направляет вектор развития в другое русло. Ей необходимо заново рассмотреть свой инновационный потенциал и начать реализовывать себя с другой стороны.

Перейдем к расчетам системы показателей по методике **«Интегральная оценка инновационного потенциала регионов Севера и Арктики»**, или Методике № 2, избранных нами городов Российской Федерации. Показателей в данной методике оценивания больше, значит результат может сложиться иначе, чем по первой методике. Выделим основные направления, по которым будут проходить расчеты: кадровая составляющая, финансовая составляющая, научная составляющая, технико-технологическая составляющая и результативная компонента.

Для расчетов потребовалось собрать необходимую информацию по выделенным параметрам за одиннадцать лет и визуализировать в виде графика для того, чтобы определить инновационный профиль города.

Самый успешный мегаполис по показателям численности персонала, занятая в инновационном производстве, — это Москва, что предсказуемо (рис. 4). С 2018 г. видно: показатели падают, и связано это с открытием технопарков и научно-исследовательских центров в Московской области. Самый отстающий город по количеству персонала в инновационном производстве — это Казань, но он меньше и по размеру территории, чем Москва и Санкт-Петербург, что не вызывает необходимости огромного количества персонала. В Санкт-Петербурге численность соответствующего персонала находится на одном уровне, так как в данном городе самый низкий уровень безработицы.

Самым успешным мегаполисом по внутренним затратам на исследования и разработки выступает город Москва, что связано с тем, что в столице России пристальное внимание уделяют инновационным исследованиям, чтобы обеспечить людям комфортную жизнь. Самые низкие показатели у Казани, что связано с недостаточным развитием общественных зон, а именно развитием технопарков и учебных заведений с инновационным уклоном (рис. 5).

Как мы видим на рис. 6, Казань является лидером в удельном весе инновационных товаров, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в городах РФ. Как мы видим, с 2012 г. показатели Казани растут, что связано с открытием Университета Иннополис, который специализируется на инновационных проектах и стимулирует студентов развиваться в данном направлении.

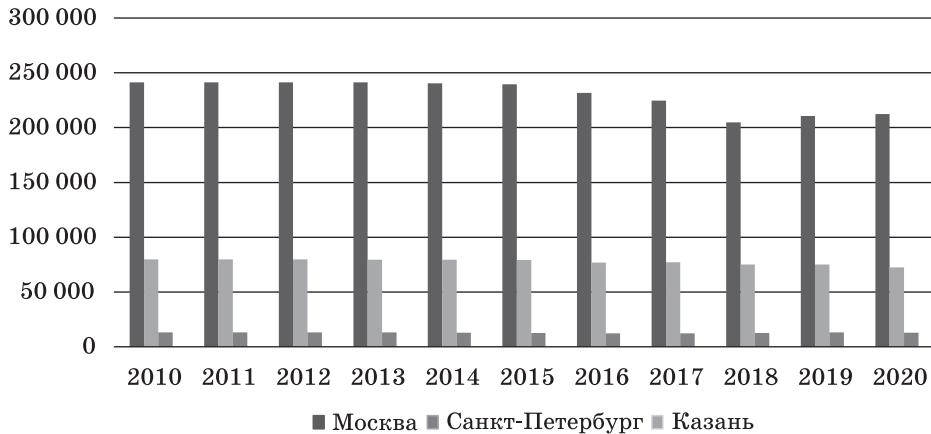


Рис. 4. Численность персонала, занятого в инновационном производстве в субъектах РФ, чел.

Fig. 4. The number of personnel employed in innovative production in the constituent entities of the Russian Federation, pers.

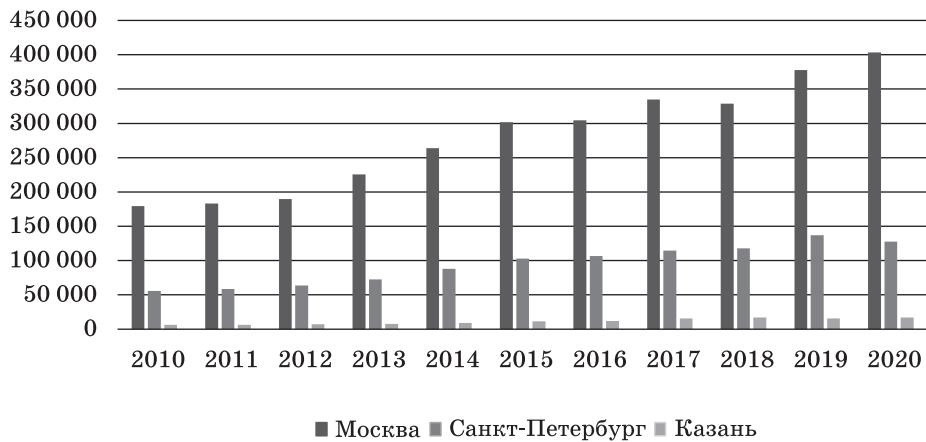


Рис. 5. Внутренние затраты на исследования и разработки в субъектах РФ, тыс. руб.

Fig. 5. Internal costs for research and development in the constituent entities of the Russian Federation, thousand rubles

Самые низкие показатели с 2017 г. у Москвы, так как в данном городе многие технопарки, где реализовывались проекты, переехали в Московскую область.

Инновационная активность организаций сохраняется примерно на одном уровне, и все города удерживали стабильный уровень инновационной активности предприятий (рис. 7). Но в 2020 г. Казань вырвалась вперед, что связано с разработкой вакцины от COVID-19.

Москва с 2017 г. увеличила свои показатели по технологическим инновациям в малых предприятиях, что связано с государственной поддержкой инновационной деятельности малого и среднего бизнеса (МСБ). В Казани меньше предприятий, которые осуществляют инновационную деятельность, но этот мегаполис стремится к инновационному городу, в котором не обойтись без новшеств.

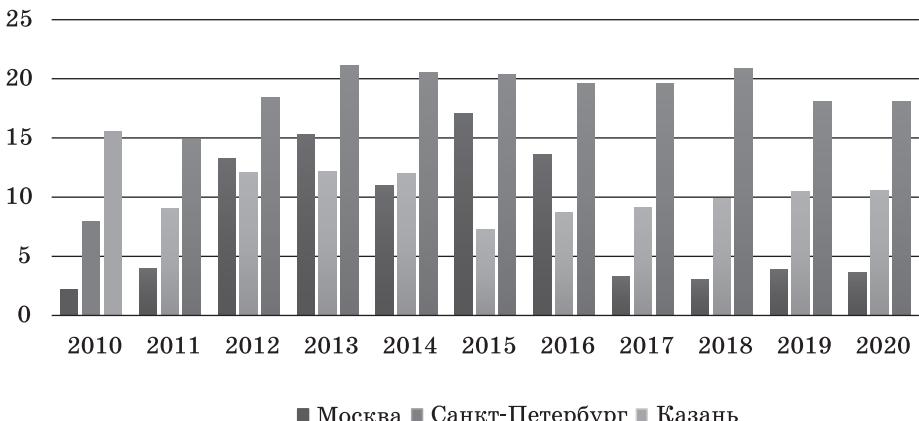


Рис. 6. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в субъектах РФ, %.

Fig. 6. The share of innovative goods, works, services in the total volume of shipped goods, performed works, services in the constituent entities of the Russian Federation, %.

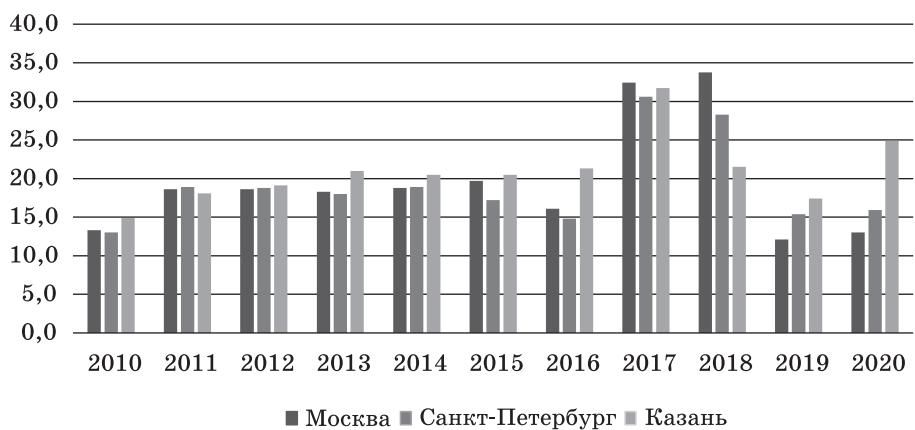


Рис 7. Уровень инновационной активности организаций в субъектах РФ  
Fig. 7. The level of innovative activity of organizations in the constituent entities of the Russian Federation

Выделив все значимые показатели, мы можем определить уровень инновационной активности города по методике № 2. Для этого рассчитан итоговый инновационный индекс городов за период с 2017 по 2020 г. (рис. 9).

Интегральный показатель инновационного развития и позиционирования мегаполисов РФ за 2017–2020 гг. доказывает, что города развиваются довольно равномерно. Для точного исследования необходимо обеспечить сбор релевантной статистической информации в каждом городе, ее доступность, а также необходимо уточнить соответствие целям, поставленными в нормативно-правовых документах. Одновременно по рассчитанному интегральному показателю видно, что в 2017 г. лидерство в инновациях у Казани, а в 2018 и 2019 гг. передовые позиции в инновационном развитии занимает Москва. 2020 г. довольно сильно приближает города друг к другу, но Москва оказывается немногим впереди. При

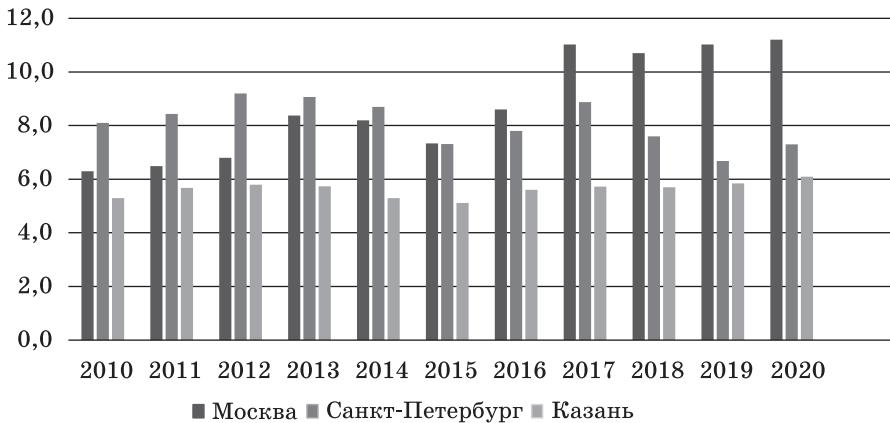


Рис. 8. Удельный вес малых предприятий городов, осуществляющих технологические инновации в субъектах РФ, %

Fig. 8. The share of small enterprises in there gionth at carry out technological innovations in the constituent entities of the Russian Federation, %

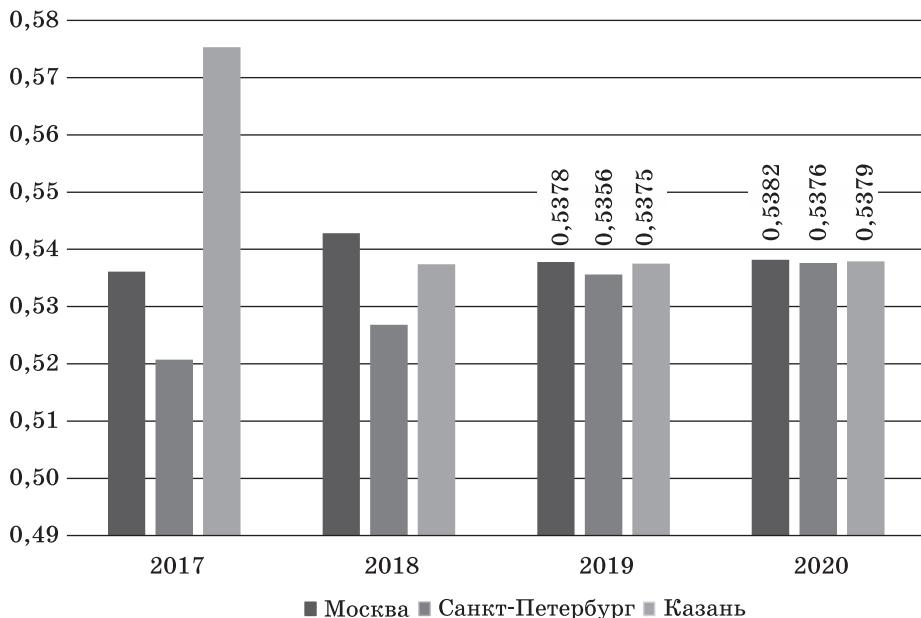


Рис. 9. Интегральные показатели инновационного развития и позиционирования городов РФ

Fig. 9. Integral indicators of innovative development and positioning of Russian regions

Источник: составлено авторами по данным Министерства науки и высшего образования. Инновационная инфраструктура России [Электронный ресурс]. URL: [https://www.miiiris.ru/inno\\_infra](https://www.miiiris.ru/inno_infra) (дата обращения: 25.12.2021)

этом Санкт-Петербург на протяжении всех 4 лет по этой методике оценки оказывается на последних позициях.

Интересным фактом является то, что в 2020 г. все три города удерживают позицию, близкую уровню 2019 г., несмотря на пандемию COVID-19, изменение распределения рабочей силы, государственных инвестиций и прочего. Однако это лишь расчет по второй методике.

## Обсуждение

Завершающим этапом стало сравнение результатов рейтинга субъектов Российской Федерации по значению российского регионального инновационного индекса Высшей школы экономики [13], где самые последние данные представлены лишь 2019 г., и оценкой Рейтинга РИА Новости [14]. Подробно с описанием исследования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) представлено на их официальном сайте. По исследованию НИУ ВШЭ 2019 г. Москва находится на первом месте с индексом 0,5378, на втором месте Республика Татарстан с индексом 0,5375 и замыкает круг лидеров Санкт-Петербург с индексом 0,5356. Таким образом, Москва и Республика Татарстан по рейтингу 2019 г. признаны лидерами в инновационной составляющей городов. РИА Новости также определило Москву на первое место, однако второе отдано Санкт-Петербургу. Причина в том, что последний рейтинг делает упор в методике на выпуск инновационных товаров как центральный элемент для оценки, в то время как методики № 2 и НИУ ВШЭ претендуют на более комплексный подход.

Для полной картины проведем сравнение методик инновационной составляющей мегаполисов Российской Федерации 2019 г., который представлен в табл. 2.

Интересно, что методика № 2, являясь немногим более простой в расчетах и менее подробной в анализе деталей, а соответственно менее затратной, выдает тот же результат, что более сложная и трудоемкая в расчетах методика НИУ ВШЭ.

Проведенное исследование показало, что вторая методика для оценки инновационного потенциала является более обширной, комплексной, но не слишком сложной. Это дает более точные показатели по разным видам деятельности городов, по сравнению с первой. Та в свою очередь нацелена на выявление показателей промышленного производства, что для нашего исследования также было необходимо, так как требовалось оценить все показатели. Лидером в нашем исследовании стал мегаполис, который задействует все свои усилия в развитии своего потенциала и не останавливается на достигнутых результатах, а ежегодно их повышает. При этом оценки только промышленного производства недостаточно, так

Таблица 2

**Анализ инновационной составляющей мегаполисов 2019 г.**  
Table 2. Analysis of the innovative component of the megacities in 2019

Город	Место города в рангинге по результатам применения методик			
	Методика 1	Методика 2	Методика НИУ ВШЭ	РИА Новости
Москва	3	1	1	1
Санкт-Петербург	2	3	3	2
Казань	1	2	2	3*

\*Рейтинг РИА Новости присваивает Казани 4-е место. В нашей выборке Казань оказывается третьей.

как не учитывает сектор инновационных услуг, в которых Россия часто занимает передовые позиции.

Кроме того, немного дискредитирует методику 1 и РИА Новости такая существенная разница их результатов при сосредоточении на похожих факторах — инновационное производство. Вероятнее всего следует провести более глубокий анализ и выявить сильные и слабые стороны каждого города, чтобы переоценить факторы инновационного потенциала и не допускать падения показателей. Есть серьезные основания полагать, что результаты факторного анализа будут довольно сильно отличаться.

Одновременно есть общие условия успешного инновационного развития городов: необходимо налаживать благоприятную бизнес-среду; эффективную инновационную экономику, когда финансовый результат инновационного бизнеса выше затрат на его осуществление; налоговую и торговую политику. Кроме того, особенностью российской экономической системы является то, что без финансирования инноваций со стороны государства или крупных корпораций результата не будет.

Для полной критической картины сравним инновационную инфраструктуру выбранных для анализа городов по состоянию на 2021 г. (табл. 3).

По данным табл. 3 можно сделать вывод, что каждый город развивает инновационные центры и создает благоприятные условия для жизни. В Санкт-Петербурге и Москве есть сравнительная потребность в увеличении количества зон опережающего развития для привлечения инвестиций с льготными налоговыми и таможенными условиями. Москва — столица России и город, регулярно признаваемый международными рейтингами как один из самых благоприятных для жизни и работы, однако инновационная составляющая города скромнее, чем позволяет экономический потенциал. Если оценивать показатели, оцененные в первой методике, — это недостаток инноваций в промышленном производстве, а также снижающееся с каждым годом число патентных заявок. Эту проблему можно решить с помощью государственного финансирования, которое реализуется в Университетах Москвы. Кроме того, в Москве недостает технопарков, где студенты и экспериментаторы могли бы реализовывать свои идеи, применяемые в дальнейшем в промышленном производстве. В Москве на данный момент всего 37 технопарков, которые работают в сфере информационно-коммуникационных технологий, в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства и при вузах Москвы.

Таблица 3

**Инновационная инфраструктура выбранных мегаполисов России на 2021 г.**

Table 3. Innovative infrastructure of selected megacities of Russia for 2021

Наименование/Мегаполис	Москва	Санкт-Петербург	Казань
Бизнес-инкубаторы	3	1	0
Технопарки	37	3	5
Кластеры	7	10	4
Особые экономические зоны	1	1	2
Инновационные центры	1	1	0
Территории опережающего развития	0	0	5

Источник: составлено авторами на основе Инновационная инфраструктура и основные показатели инновационной деятельности субъектов Российской Федерации. Министерство науки и высшего образования [Электронный ресурс]. URL: [https://www.miiiris.ru/inno\\_infra](https://www.miiiris.ru/inno_infra) (дата обращения: 25.12.2021).

Санкт-Петербург — культурная столица с богатой историей, город, который привлекает жителей России и иностранных туристов своей красотой и темпом жизни. Санкт-Петербург ежегодно повышает свой интегральный показатель, хотя и не выходит в лидеры. В целом мегаполис показывает относительную стабильность ключевых инновационных показателей. Регулярно растут только внутренние затраты на исследования и разработки, что нельзя оценивать однозначно положительно, так как не обеспечивает роста результата, а значит снижает эффективность. Будучи городом университетов, город обладает возможностью обучать в каждом вузе не менее одной специальности, которая связана с реальными инновациями, и обеспечивать студентов возможностями для реализации их потенциала.

Вторая методика помогла выявить, что в Санкт-Петербурге не хватает инновационно высококвалифицированного персонала. Это может быть взаимосвязано с предыдущим выводом. Данную проблему необходимо решать с помощью повышения квалификации, развивая технологические инициативы, а также привлекая людей сенным опытом и высокой квалификацией. Для этого требуется выделение средств на создание благоприятного социального климата на предприятии, что должно лежать на плечи корпоративного сектора экономики.

Размер инвестиций в инновации — один из ключевых показателей заинтересованности в развитии новых технологий, не только города, но и предприятий. Необходимы внутристоронние инвестиции в инновационный потенциал своего предприятия, что можно стимулировать налоговыми льготами и субсидированием.

Казань — город, который славится своим инновационным развитием и инвестициями в благоприятную бизнес-среду, многое делая для комфортной жизни. По методикам оценки Казань сохраняет передовые позиции в инновационном развитии. Учитывая, что Казань меньше, чем Москва или Санкт-Петербург, более низкие показатели численности персонала, внутренние затраты на исследования и разработки не вызывают отрицательных оценок. Город в основном специализируется в развитии инноваций в IT-производстве и промышленном производстве. Однако большим потенциалом в этом мегаполисе обладает LifeScience и инновации, связанные с образованием, транспортом и медициной. Быть лидером означает не останавливаться на достигнутых результатах, а развиваться и повышать свой уровень.

## Заключение

Разные методики нацелены на оценку отличающихся параметров, что позволяет при правильной интерпретации результатов считать их довольно полными и комплексными. Однако методика № 1 по количеству оцениваемых параметров самая компактная, методика № 2 более трудоемкая по количеству оцениваемых параметров, а методики НИУ ВШЭ и РИА Новости наиболее сложные по объему параметров и их расчетов.

Многие показатели, учитываемые при оценке в каждой методике, можно оценить по-разному. Например, численность персонала, занятого в инновационном производстве, внутренние затраты на исследования и разработки, удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, удельный вес малых предприятий города, осуществляющих технологические инновации, другие можно учесть и интерпретировать по-разному. Это накладывает особую ответственность на группу исследователей, осуществляющих сбор информации, расчеты и их интерпретацию, что требует защиты группы исследователей от давления со стороны их руководства, а также администрации городов.

Сложность оценки и увеличение количества рассчитываемых промежуточных данных действительно дают более точную оценку инновационного потенциала ме-

гаполиса. Однако отличие целеполагания методик дает разный результат (см. табл. 3). При этом одинаковое целеполагание у более простой в реализации методики № 2 и более сложной НИУ ВШЭ приводит к одинаковым результатам, что делает методику № 2 более прагматичной.

Безусловно, выводы потребуют дальнейшего уточнения на большем количестве городов. Однако полученные выводы в рамках поиска оптимальных подходов к оценке инновационного потенциала мегаполиса задали конкретный вектор дальнейшего исследования.

## Литература

1. Абрамов А. В., Александров В. Л., Горелик Б. А. и др. Конкурентоспособность и инновационный потенциал судостроительной промышленности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2016. № 5 (67). С. 14–22.
2. Акимова О. Е., Волков С. К., Митрофанова И. В. и др. Инновационное предпринимательство в России: тренды, инструменты и потенциал развития. Москва-Берлин : ООО «Директмедиа Паблишин», 2019. 127 с.
3. Бурлаков В. В. Скрытые возможности нововведений как фактор повышения эффективности системы управления инновационным потенциалом предприятия // Финансовая экономика. 2019. № 2. С. 562–565.
4. Ершова И. Г., Гусельникова Л. Н., Афанасьевна Л. А. Сравнительный анализ инновационного развития социально-экономических систем регионов // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 33 (1). С. 101–110. DOI 10.24412/2309-4788-2021-10840.
5. Желтенков А. В., Полосков С. С. Информационное обеспечение формирования, развития и использования инновационного потенциала высокотехнологичных научоемких предприятий // Экономика и предпринимательство. 2019. № 2 (103). С. 1005–1012.
6. Засенко В. Е., Фролова В. А. Инновационное развитие финансовых услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 6 (132). С. 28–34.
7. Неуступова А. С. Особенности анализа эффективности бизнеса инновационного предприятия на современном этапе // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. 2021. № 10. С. 100–102. DOI 10.52899/9785883036216\_100.
8. Оборин М. С. Инновационный потенциал предприятий транспортных услуг как фактор развития экономики региона // Инновационное развитие экономики. 2019. № 1 (49). С. 51–59.
9. Окунькова Е. А. Кадровая составляющая инновационного потенциала социально-экономических систем // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2019. № 1 (103). С. 73–78.
10. Петрухина Н. В. Формирование инновационной инфраструктуры региона в условиях цифровой трансформации // Вестник Академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 227–230. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11362.
11. Полосков С. С., Желтенков А. В. Организационно-экономический механизм управления инновационным потенциалом высокотехнологичных научоемких предприятий // Экономика и предпринимательство. 2019. № 2 (103). С. 1051–1057.
12. Потапов М. Г. Регион — субъект Федерации: проблемы понимания и соотношения // Вестник Омской юридической академии. 2016. № 3 (32). С. 17–22. DOI: 10.19073/2306-1340-2016-3-17-22.
13. Рейтинг инновационного развития регионов НИУ ВШЭ // НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. URL: <https://region.hse.ru/rankingid19> (дата обращения: 25.12.2021).
14. Рейтинг РИА Новости // ОИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20211025/tekhnologii-1756053678.html> (дата обращения: 25.12.2021).
15. Смирнов А. Ю. Повышение эффективности управления инновациями предприятий транспорта // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 5. С. 150–155.
16. Соколова А. П., Соломко Г. Э., Сурай Е. Д. Инновационное развитие агропромышленного комплекса России в условиях неустойчивой экономической среды // Вестник Академии знаний. 2021. № 5 (46). С. 291–298. DOI 10.24412/2304-6139-2021-5-291-298.
17. Степанова Ю. Н., Исакова Е. И. Методика окупаемости затрат ресурсов инновационного потенциала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2019. Т. 7. № 3 (46). С. 281–286.

18. Тихонова С. А. Сравнительный анализ уровней использования инновационных потенциалов субъектов Российской Федерации // Наука. Инновации. Образование. 2008. Т. 3. № 3. С. 139–151.
19. Тюпаков К. Э., Хорольская Т. Е., Костанян А. А. Роль человеческого капитала в реализации стратегии инновационного развития региона // Вестник Академии знаний. 2021. № 2 (43). С. 245–248. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11075.
20. Хорольская Т. Е., Аванесова Р. Р., Петров Д. В. Инновационное развитие региональной экономики в современных условиях // Вестник Академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 270–273. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11372.
21. Хорольская Т. Е., Радченко М. В., Мусостов З. Р. Актуальные аспекты формирования инновационной экономики региона в современных условиях // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 37 (5). С. 298–302. DOI 10.24412/2309-4788-2021-537-298-302.
22. Экономическая оценка инновационного потенциала: монография / под ред. проф. П. Г. Перервы, проф. Д. Коциски. Харьков-Мишкольц : НТУ «ХПИ», Мишкольц. техн. ун-т, 2008. 170 с. (Косенко А. П., Коциски Д., Маслак О. И.) Экономическая оценка инновационного потенциала. Харьков-Мишкольц. 2009. С. 9–10.
23. Яшина Н. И., Кашина О. И., Прончатова-Рубцова Н. Н. Анализ бюджетного потенциала регионов с учетом уровня их инновационного развития // Экономический анализ: теория и практика. 2019. Т. 18. № 12 (495). С. 2207–2222. DOI: 10.24891/ea.18.12.2207.
24. Balashova E. S., Gnezdilova O. I. Innovations in Russian industry: government support, expectations and reality // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2017. Vol. 10. N 2. P. 33–43. DOI: 10.18721/JE.10203.
25. Frolova V., Shamina L. An insurance fund as a tool for preserving and accruing the innovative and environmental potentials of economic systems // E3S Web of Conferences : International Conference on Efficient Production and Processing, ICEPP 2020, Prague, 27–28 февраля 2020 г. Prague : EDP Sciences, 2020. Р. 01009. DOI: 10.1051/e3sconf/202016101009.
26. Kociszky G. Экономическая оценка инновационного потенциала. 2009 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/296482103\\_EKONOMICESKAA\\_OCENKA\\_INNOVACIONNOGO\\_POTENCIALA/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/296482103_EKONOMICESKAA_OCENKA_INNOVACIONNOGO_POTENCIALA/citation/download) (дата обращения: 25.01.2022).
27. Perepechko L. N. Innovative Potential of Industry and Productive Power of Science as the Factors of Economic Growth // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. 2021. Vol. 14. N 7. P. 966–977. DOI: 10.17516/1997-1370-0776.
28. Tsukerman V. A. Conceptual Foundations of Innovative Industrial Development of the North and Arctic. North and Market: Formation of the Economic. Order. 2012. N 3. P. 139.

#### **Об авторах:**

**Конягина Мария Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); konyagina-mn@ranepa.ru

**Хэлльстром Анастасия Константиновна**, инженер, Университет ИТМО (Санкт-Петербург, Российская Федерация); nastya\_zem@mail.ru

**Хэлльстром Денис Александрович**, младший системный аналитик, ООО «Нэткрэкер» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); dion.hellstrom@yandex.ru

#### **References**

1. Abramov A. V., Alexandrov V. L., Gorelik B. A. etc. Competitiveness and innovative potential of the shipbuilding industry // Regional problems of transformation of economy [Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki]. 2016. N 5 (67). P. 14–22 (in Rus).
2. Akimova O. E., Volkov S. K., Mitrofanova I. V. etc. Innovative business in Russia: trends, tools and potential of development. Moscow-Berlin : LLC Directmedia Publishing, 2019. 127 p. (in Rus).
3. Burlakov V. V. Hidden opportunities of innovations as factor of increase in system effectiveness of management of the innovative capacity of the enterprise // Financial economy [Finansovaya ekonomika]. 2019. N 2. P. 562–565 (in Rus).
4. Yershov I. G., Guselnikova L. N., Afanasyeva L. A. Comparative analysis of innovative development of social and economic systems of regions // Natural-humanitarian studies [Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya]. 2021. N 33 (1). P. 101–110. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-10840(in Rus).

5. Zheltenkov A. V., Poloskov S. S. Information support of formation, development and use of innovative capacity of the hi-tech knowledge-intensive enterprises // Economy and business [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2019. N 2 (103). P. 1005–1012 (in Rus).
6. Zasenko V. E., Frolova V. A. Innovative development of financial services // News of the St. Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2021. N 6 (132). P. 28–34 (in Rus).
7. Neustupova A. S. Features of the analysis of efficiency of business of the innovative enterprise at the present stage // Current problems of account, the analysis and audit [Aktual'nye problemy ucheta, analiza i audita]. 2021. N 10. P. 100–102. DOI: 10.52899/9785883036216\_100(in Rus).
8. Oborin M. S. Innovative capacity of the enterprises of transport services as factor of development of economy of the region // Innovative development of economy [Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki]. 2019. N 1 (49). P. 51–59 (in Rus).
9. Okunkova E. A. Personnel component of innovative potential of social and economic systems // Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics [Vestnik Rossiiskogo ekonomiceskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova]. 2019. N 1 (103). P. 73–78 (in Rus).
10. Petrukhina N. V. Formation of innovative infrastructure of the region in the conditions of digital transformation // Bulletin of Academy of knowledge [Vestnik Akademii znanii]. 2021. N 4 (45). P. 227–230. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11362 (in Rus).
11. Poloskov S. S., Zheltenkov A. V. Organizational and economic mechanism of management of the innovative capacity of the hi-tech knowledge-intensive enterprises // Economy and business [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2019. N 2(103). P. 1051–1057 (in Rus).
12. Potapov M. G. The region — the territorial subject of the federation: problems of understanding and ratio // Bulletin of the Omsk legal academy [Vestnik Omskoy yuridicheskoi akademii]. 2016. N 3 (32). P. 17–22. DOI: 10.19073/2306-1340-2016-3-17-22 (in Rus).
13. Rating of innovative development of regions of Higher School of Economics National Research University // NIU "Higher School of Economics" [Electronic source]. URL: <https://region.hse.ru/rankingid19> (accessed: 25.12.2021) (in Rus).
14. Rating of RIA Novosti // News OIA [Electronic resource]. URL: <https://ria.ru/20211025/tekhnologii-1756053678.html> (accessed: 25.12.2021).(in Rus)
15. Smirnov A. Yu. Increase in effective management of innovations of the enterprises of transport // Audit and financial analysis [Audit i finansovyi analiz]. 2019. N 5. P. 150–155 (in Rus).
16. Sokolova A. P., Solomko G. E., Suray E. D. Innovative development of agro-industrial complex of Russia in the conditions of the unstable economic environment // Bulletin of Academy of knowledge[Vestnik Akademii znanii]. 2021. N 5 (46). P. 291–298. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-5-291-298 (in Rus).
17. Stepanova Yu. N., Isakova E. I. Technique of economic return of resources of innovative potential // Relevant directions of scientific research of the 21st century: theory and practice [Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovanii XXI veka: teoriya i praktika]. 2019. Vol. 7. N 3 (46). P. 281–286 (in Rus).
18. Tikhonov S. A. Comparative analysis of levels of use of innovative capacities of territorial subjects of the Russian Federation // Science. Innovations. Education [Nauka. Innovatsii. Obrazovanie]. 2008. Vol. 3. N 3. P. 139–151 (in Rus).
19. Tyupakov K. E., Horolskaya T. E., Kostanyan A. A. A role of the human capital in strategy implementation of innovative development of the region // Bulletin of Academy of knowledge[Vestnik Akademii znanii]. 2021. N 2 (43). P. 245–248. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11075(in Rus).
20. Horolskaya T. E., Avanesova R. R., Petrov D. V. Innovative development of regional economy in modern conditions // Bulletin of Academy of knowledge[Vestnik Akademii znanii]. 2021. N 4 (45). P. 270–273. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11372 (in Rus).
21. Horolskaya T. E., Radchenko M. V., Musostov Z. R. Relevant aspects of formation of innovative economy of the region in modern conditions // Natural-humanitarian studies [Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya]. 2021. N 37 (5). P. 298–302. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-298-302(in Rus).
22. Economic assessment of innovative potential: the monograph / under the editorship of prof. P. G. Pererva and the prof. D. Kotsiski. Kharkiv-Miskolc: NTU "HPI", Miskolc. teh. un-t, 2008. 170 p. (A. P. Kosenko, D. Kotsiski, O. I. Maslak. Economic assessment of innovative potential. Kharkiv-Miskolc. 2009. P. 9–10) (in Rus).
23. Yashina N. I., Kashina O. I., Pronchatova-Rubtsova N. N. The analysis of the budgetary capacity of regions taking into account the level of their innovative development // Economic analysis: theory and practice [Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika]. 2019. Vol. 18. N 12 (495). P. 2207–2222. DOI: 10.24891/ea.18.12.2207. (in Rus).

24. Balashova E. S., Gnezdilova O. I. Innovations in Russian industry: government support, expectations and reality // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2017. Vol. 10. N 2. P. 33–43. DOI: 10.18721/JE.10203.
25. Frolova V., Shamina L. An insurance fund as a tool for preserving and accruing the innovative and environmental potentials of economic systems // E3S Web of Conferences : International Conference on Efficient Production and Processing, ICEPP 2020. Prague : EDP Sciences, 2020. P. 01009. DOI: 10.1051/e3sconf/202016101009.
26. Kociszky G. Economic evaluation of innovation potential. 2009 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/296482103\\_EKONOMICESKAA\\_OCENKA\\_INNOVACIONNOGO\\_POTENCIALA/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/296482103_EKONOMICESKAA_OCENKA_INNOVACIONNOGO_POTENCIALA/citation/download) (дата обращения: 25.01.2022).
27. Perepechko L. N. Innovative Potential of Industry and Productive Power of Science as the Factors of Economic Growth // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. 2021. Vol. 14. N 7. P. 966–977. DOI: 10.17516/1997-1370-0776.
28. Tsukerman V. A. Conceptual Foundations of Innovative Industrial Development of the North and Arctic. North and Market: Formation of the Economic. Order. 2012. N 3. P. 139.

***About the authors:***

**Maria N. Konyagina**, Doctor of Science (Economics), Professor of Chair of Economics of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); konyagina-mn@ranepa.ru

**Anastasia K. Hellstrom**, Engineer, ITMO University (St. Petersburg, Russian Federation); nastya\_zem@mail.ru

**Denis A. Hellstrom**, Junior System Analyst, LLC Netcracker (St. Petersburg, Russian Federation); dion.hellstrom@yandex.ru

# Актуальные тенденции развития проектного управления: смешанный анализ концепции «гимнастического» предприятия\*

Титов С. А.<sup>1</sup>, Титова Н. В.<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup>Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация; \*titova5nv@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Проектное управление играет важную роль в современной экономике и государственном управлении. Тенденции в развитии теории и практики проектного управления оказывают существенное влияние на результаты проектов, методы и инструменты управления, программы подготовки руководителей. Регулярно выпускаемый Институтом проектного управления (Project Management Institute) обзор «Пульс профессии» позволяет отслеживать актуальные тренды в практике управления проектами. В 2021 г. очередной «Пульс профессии» оказался не совсем обычным, так как он был посвящен новой концепции — «гимнастического» предприятия. В настоящей статье авторы анализируют данный документ с использованием методологии смешанных исследований и инструментов качественного и количественного контент-анализа. Результаты исследования показывают близость концепции «гимнастического» предприятия концепции организационной амбидекстрии. Содержательный анализ позволил выявить такие практики «гимнастического» предприятия, как ситуационное использование гибридных методологий проектного управления и методологический плуралитизм, соединение структурной согласованности и гибкости в процессах управления проектами, активное использование предпринимательских и инновационных методов и подходов, а также инструментов и техник по управлению талантами, организационными изменениями и обучением. Обозначенные практики позволяют добиваться «гимнастическим» предприятиям лучших результатов по сравнению с «традиционными». Результаты анализа ключевого документа в сравнении с предшествующими обзорами состояния проектного управления и тенденциями в развитии стандартов управления проектами говорят о способности концепции «гимнастического» предприятия оказать влияние на практику проектного управления, образовательные и тренинговые программы и консалтинговые услуги в области управления проектами.

**Ключевые слова:** управление проектами, проектно-ориентированная организация, «гимнастическое» предприятие, организационная амбидекстрия, контент-анализ, смешанные методы, качественный анализ данных, ситуационный подход, гибридные методологии

**Для цитирования:** Титов С. А., Титова Н. В. Актуальные тенденции развития проектного управления: смешанный анализ концепции «гимнастического» предприятия // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 115–127.

## Current Trends in Project Management: Mixed Research of ‘Gymnastic’ Enterprise Concept

Sergei A. Titov, Natalia V. Titova\*

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<sup>2</sup>State University of Management, Moscow, Russian Federation; \*titova5nv@mail.ru

## ABSTRACT

Project management plays significant role in modern economy and public administration. Project management trends have a great impact on the performance of projects and enterprises,

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

methods and tools of management, training programs for managers. The «Pulse of the Profession» survey, regularly published by the Project Management Institute, allows tracking current trends in project management practice. In 2021, the «Pulse of the Profession» was dedicated to a new concept — the «gymnastic» enterprise. In this article, the authors analyze the text of «Pulse of the Profession», 2021 using mixed research methods including qualitative and quantitative content analysis tools. The results show the closeness of the «gymnastic» enterprise concept to the concept of organizational ambidexterity. A content analysis helped to identify the key organizational practices of «gymnastic» enterprise, such as the situational use of hybrid project management methodologies and methodological pluralism, the combination of structural coherence and flexibility in project management processes, the active use of entrepreneurial and innovative methods and approaches, as well as tools and techniques for talent management, organizational change and learning. The indicated practices allow «gymnastic» enterprises to achieve better results in comparison with «traditional» companies. The results also indicate the ability of the «gymnastic» enterprise concept to influence project management practice, educational and training programs and consulting services in the field of project management.

**Keywords:** project management, project-based organization, gymnastic enterprise, organizational ambidexterity, content-analysis, mixed research, qualitative data analysis, hybrid methodology, contingency approach

**For citing:** Titov S.A., Titova N.V. Current Trends in Project Management: Mixed Research of 'Gymnastic' Enterprise Concept // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 115–127.

---

---

## **Введение: эволюция проектного управления в контексте трансформационной экономики**

Управление проектами играет важную роль в современной экономике. По некоторым оценкам [12], около 20% мирового ВВП создается с использованием таких организационных форм, как проекты и программы. Согласно другим оценкам, проектно-ориентированная деятельность современных компаний и предприятий составляет не меньше 50% в среднем, а в высокотехнологических отраслях — около 80% [8]. Значительно возросло использование проектного управления и в государственном секторе [4]. В настоящее время управление проектами используется в сфере образования [7], местном самоуправлении [10], некоммерческих организациях, креативных и культурных отраслях<sup>1</sup> и т. п. Состояние теории, практики и методологии управления проектами существенно влияет на эффективность, адаптивность и устойчивость административных процессов, реализуемых в национальной экономике и государственной службе.

Одновременно с возрастанием объемов проектно-ориентированной деятельности и роли проектного управления в современном мире следует обратить внимание на качественное развитие управления проектами. В результате расширения и разнообразия областей использования, проектное управление вырабатывает новые подходы и методологии управления проектами — гибкое [1], бережливое, адаптивное, экстремальное [6], эволюционное [14] и иные разновидности управления проектами.

Эволюция проектного управления разворачивается в рамках интенсивного взаимодействия с такими важнейшими факторами, обусловливающими общественное развитие, как цифровизация и турбулентность. Трансформация традиционной экономики в цифровую сопровождается необходимостью реализации большого количества инновационных социотехнических проектов, управление которыми невозможно построить на основе только традиционных методологий

<sup>1</sup> [Electronic source]. URL: <https://ion.ranepa.ru/ma/upravlenie-v-art-biznese> (accessed: 13.02.2022).

[2]. Цифровая трансформация делает актуальным освоение управления не только отдельными проектами и программами, но и управления большими и комплексными портфелями проектов, управления проектами в масштабах всего предприятия, повышение проектно-ориентированность структур и процессов управления. Наступление «эпохи турбулентности» приводит к возникновению трансформационной экономики, экономики, находящейся в состоянии постоянной трансформации, постоянных существенных, серьезных сдвигов, сопровождающихся также и слабо предсказуемыми изменениями меньшего масштаба. Это заставляет компании искать новые конкурентные преимущества на постоянной основе и делает необходимым всемерное повышение гибкости, адаптивности, изменчивости систем управления. Причем изменчивости, предполагающей сохранение стабильности [9]. Повышение турбулентности приводит к дальнейшему развитию гибких и иных нетрадиционных, нелинейных методологий и инструментов проектного управления. Традиционные подходы теряют свое безоговорочное лидерство. И при этом они начинают совмещаться и смешиваться с новыми, приводя к появлению гибридных [5] методологий и иных концепций, реализующих так называемую организационную «амбидекстрию» [20], «двуручность», способность одновременно быть гибким и стабильным.

Развитие проектного управления находится под воздействием обозначенных тенденций, но и само влияет на их реализацию в контексте конкретных организаций и предприятий, определяя их организационные способности и влияя на эффективность текущей деятельности и устойчивость развития. Отсюда становится крайне актуальным изучение трендов в современном проектном управлении, своевременное выявление изменений в концепциях, принципах и инструментах, обоснованное прогнозирование будущих тенденций развития управления проектами. К числу таких новых концепций проектного управления можно безусловно отнести концепцию «гимнастического» проектно-ориентированного предприятия [28], предложенную мировым лидером в развитии проектного управления — Институтом проектного управления (PMI — Project Management Institute). Данная концепция заявлена Институтом проектного управления настолько амбициозно и органично вписывается и выпукло выражает современные тенденции управления проектами, что не обратить на нее внимание просто невозможно. Настоящая статья ставит перед собой исследовательскую задачу по раскрытию сути концепции «гимнастического» предприятия, соотнесению ее с другими концепциями современного менеджмента и попытку спрогнозировать, какие импульсы может придать концепция «гимнастического» предприятия развитию проектного менеджмента. Методология исследования базируется на методах качественного контент-анализа релевантных документов, таких как тематическое кодирование, частотный анализ и построение кросс-таблиц для сравнительного анализа тематических кодов. Структура статьи, помимо введения, включает в себя обзор литературы, описание методологии, представление результатов исследования и формулировку выводов, вытекающих из исследования.

## **Обзор литературы: «Пульс профессии» как отражение тенденций в развитии проектного управления**

Тенденции в развитии проектного управления регулярно привлекают внимание исследователей. Статьи в академических журналах обычно обращают внимание на тренды исследовательского характера [21]. Профессиональные же издания обращают внимание на текущее состояние и сдвиги в практике управления проектами. Исследований, которые анализируют тренды проектного управления с помощью научного инструментария, относительно немного. Они чаще всего носят характер статей на конференциях или коллективных сборников [25]. Для восполнения дан-

ного пробела настоящая статья совмещает профессиональные обзоры и научный инструментарий качественного анализа данных.

Методология использования смешанных инструментов анализа представлена в следующем разделе статьи. Здесь же приводится анализ обзорных профессиональных исследований на предмет их дальнейшего рассмотрения с помощью инструментария смешанного качественного и количественного анализа.

К числу наиболее известных регулярных обзорных профессиональных изданий можно отнести «CHAOS report»<sup>1</sup> и «Pulse of the Profession» [26–28]. Обзор «CHAOS report» публикуется компанией «The Standish Group» с 1994 г. один раз в два года и в первую очередь посвящен анализу текущего состояния практики управления проектами. Обзор базируется на опросе большой группы респондентов из числа руководителей, в основном работающих в высокотехнологических отраслях. Наиболее важными элементами этого обзора является определение доли проектов, завершенных успешно, частично успешно и «провальных» проектов. Эти данные представляются в разрезе отраслей, континентов, размеров и типов проектов, используемых методологий управления и т. п. В отчете также выявляются факторы успеха и факторы, обуславливающие частную или полную неудачу проекта. Содержательному анализу трендов уделяется в отчетах сравнительно мало внимания.

Значительно больше внимания качественному, содержательному анализу тенденций в развитии проектного управления уделяется в обзоре «Пульс профессии», который издается ежегодно с 2012 г. Следует обратить внимание, что обзор готовится самой многочисленной и авторитетной профессиональной ассоциацией по проектному управлению — Институтом проектного управления. В «Пульсе профессии» действительно отражаются тренды, актуальные для текущего состояния и будущего управления проектами. Так, в первом обзоре за 2012 г. отмечалось стремительное развитие таких практик, как управление изменениями, управление рисками, создание проектных офисов, управление программами и т. п. [23]. В 2013 г. много внимания уделялось влиянию зрелости управления проектами на результативность проектного управления [24]. Обзор 2018 г. отметил разнообразие методологий проектного управления и признал, что традиционные, линейные, в терминах PMI предсказуемые (predictive), методологии уже не используются большинством компаний (44% от всех опрошенных) [26]. Обзор 2019 г. обратил внимание на инновационный потенциал руководителей проектов и на его составляющие, такие как управление изменениями, гибридные практики управления проектами и дизайн-мышление [27]. В 2020 г. были выявлены тенденции по расширению профессиональных компетенций руководителей проектов (технические, лидерские, бизнес-компетенции и цифровые), повышению роли организационной культуры, росту значимости зрелости проектного управления для показателей компаний, расширению полномочий проджект-менеджеров.

Все выявленные в предшествующие годы тенденции были прямым образом связаны с проектным управлением и во многом отражали действительно происходящие изменения в этой сфере. В силу признанного авторитета, широкого охвата опрашиваемых, большого внимания содержательному анализу трендов и обоснованной способности выявлять актуальные направления развития именно «Пульс профессии» был выбран для анализа будущей эволюции проектного управления.

Но не только. В 2021 г. «Пульс профессии» оказался в большей степени посвящен не управлению проектами, а новой и оригинальной концепции «гимнастического» предприятия. Причем обзор не только описал ключевые характеристики таких предприятий, но и продемонстрировал статистику, утверждающую преимущества такого типа предприятий перед традиционными. «Гимнастическим» названо предприятие

<sup>1</sup> [Electronic source]. URL: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) (accessed: 13.02.2022).

(понимаемое как проектно-ориентированное предприятие), способное одновременно поддерживать свои структуры, организационные формы и механизмы руководства, но также и гибко изменяться и быстро менять направление развития. Согласно «Пульсу профессии» — 2021 «гимнастические» предприятия чаще добивались повышения производительности, чаще достигали целей проектов, чаще завершали проекты в рамках бюджета и графика, имели более высокую зрелость управления проектами, характеризовались меньшими потерями инвестиционных ресурсов и проч.

Учитывая новизну и необычность концепции «гимнастического» предприятия, авторитетность и способность Института проектного управления выявлять и задавать тренды в проектном управлении, в качестве объекта для смешанного, качественно-количественного анализа был выбран один документ — «Пульс профессии», выпущенный в марте 2021 г.

## **Методология исследования**

Цель настоящего исследования состоит в выявлении ключевых компонентов концепции «гимнастического» предприятия, соотнесении данной концепции с уже существующими концепциями, анализирующими сходные явления, и в определении перспективных тенденций, которые вытекают из исследуемой концепции. В исследовании использовалась методология смешанного анализа, привлекающая возрастающее внимание со стороны ученых в области менеджмента [11]. В работе применялись методы количественного (формального) и качественного (содержательного) контент-анализа выбранного в рамках обзора литературы документа. Методы контент-анализа успешно используются сегодня для изучения различных проблем корпоративного и публичного управления [3].

Текст документа был подвергнут тематическому кодированию в следующей последовательности:

- были выявлены и выделены общим кодом фрагменты текста, имеющие отношение к раскрытию концепции «гимнастического» предприятия;
- внутри выбранных фрагментов были выявлены отдельные субкоды, описывающие конкретные проявления и описания организационных практик, характерных для «гимнастических» предприятий, а также результатов использования этих практик;
- учитывая многочисленность субкодов, они были сгруппированы в более общие тематические коды; в результате чего была получена трехуровневая система тематического кодирования.

Используя инструменты частотного анализа, были получены количественные показатели для ключевых терминов («гимнастическое» предприятие, проект, управление проектом) и тематических кодов. Для анализа взаимосвязанности различных элементов концепции «гимнастического» предприятия был проведен анализ соприсутствия тематических кодов в различных сегментах, имеющих отношение к исследуемой концепции.

Качественный контент-анализ проводился путем сопоставления сегментов, имеющих отношение к тематическим кодам, между собой, а также с концепциями, выявленными в научной литературе. Исследовательский инструментарий был реализован с использованием программного продукта MAXQDA® [15].

## **Результаты количественного (формального) анализа: «Гимнастическое предприятие» и его тематические элементы**

Анализ частоты упоминания ключевых терминов (gymnastic, gymnastic enterprise, project, project management) говорит о высокой важности концепции «гимнастическое» предприятие. Слово «гимнастический» встречается в обзоре 62 раза, а тер-

мин «гимнастическое предприятие» 44 раза. В то время как «проект» встречается 69 раз, а «управление проектами» всего лишь 12 раз. Доля текста, имеющего смысловое отношение к «гимнастическим» предприятиям, составляет 61% от содержательного текста обзора. Сложно себе представить, что можно было бы еще более очевидно указать на важность данного термина для проектного управления.

В ходе тематического кодирования было сформировано 25 тематических субкодов, которые в дальнейшем были объединены в следующие 5 кодов: «Ситуационность и разнообразие» (разнообразие методологий управления проектами, разнообразие средств решения проблем, разнообразие способностей сотрудников, гибридные методологии, адаптация методологий и инструментов под ситуацию); «Фокус на людях» (организационная культура управления проектами, навыки влияния, развитие компетенций по управлению проектами, развитие талантов, организационное обучение, расширение прав и полномочий); «Согласованность и гибкость» (стабильность процессов и структуры, управление изменениями, согласование проектов и стратегий, стандартизованные и гибкие процедуры); «Предпринимательство и инновации» (выявление и оценка возможностей, понимание бизнеса сотрудниками, инновации и креативность, предпримчивость сотрудников); «Результаты «гимнастических» предприятий» (цифровая трансформация, инновации, эффективность проектного офиса, эффективность инноваций, продуктивность, зрелость управления проектами). Четыре кода описывают различные группы практик, которыми характеризуются «гимнастические» предприятия. Одна тема характеризует результаты от использования данных практик. Результаты частотного анализа тематических кодов показаны в табл. 1.

Всего в тексте был выявлен 91 фрагмент, описывающий «гимнастические» предприятия. Самым представленным оказался тематический код «Акцент на людях». Наименее представлены коды «Согласованность и гибкость» и «Гибридность и ситуационность».

Описание практик «гимнастических» предприятий характеризует заметный уровень взаимосвязи. Это видно из результатов соприсутствия кодов, относящихся к практикам. Количественные показатели соприсутствия сегментов с различными тематическими кодами приведены в табл. 2.

Таблица 1

**Распределение кодированных сегментов по темам внутри сегментов  
по «гимнастическим» предприятиям**

Table 1. Distribution of coded segments by topic within segments by “gymnastic” enterprises

Тематический код	Количество сегментов внутри текста, описывающего «гимнастические» предприятия	Доля сегментов внутри текста, описывающего «гимнастические» предприятия, %
Акцент на людей	38	42
Предпринимательство и инновации	21	23
Согласованность и гибкость	10	11
Гибридность и ситуационность	10	11
Результаты «гимнастических» предприятий	12	13
Всего	91	100

Таблица 2

**Количество сегментов с пересекающимся тематическим кодированием**  
 Table 2. Number of segments with intersecting thematic coding

Блоки практики «гимнастических» предприятий	Гибридность и разнообразие	Согласованность и гибкость	Предприниматель- ство и инновации	Акцент на людях
Гибридность и разнообразие	10			6
Согласованность и гибкость		10	3	3
Предпринимательство и инновации			21	12
Акцент на людях				38

На пересечении блоков показано количество сегментов, в которых соприсутствуют коды из двух блоков. Значения приведены только в верхней правой части таблицы, так как в нижней левой части значения будут аналогичными, симметрично расположенным относительно диагонали.

Табл. 2 позволяет сделать вывод, что практики «гимнастических» предприятий достаточно тесно переплетены. Более половины сегментов по каждому блоку носит пересекающийся характер (в одном сегменте речь идет о практиках из двух блоков). Наиболее включенным в другие блоки можно рассматривать практики из блока «акцент на людях». В наименьшей степени пересекаются с другими блоками практики из блоков «гибридность и разнообразие» и «предпринимательство и инновации».

**Результаты качественного (содержательного) анализа: Практики и результаты деятельности «гимнастических» предприятий**

Содержательный анализ позволяет прийти к заключению, что под «гимнастическим» понимается предприятие, способное одновременно обеспечивать структурность и стабильность, а также гибкость и изменчивость. «Гимнастическая» метафора подчеркивает способность изменять форму, гибко адаптироваться за счет собственных усилий без потери целостности, с сохранением и даже с улучшением текущих процессов жизнедеятельности. По своей сути, концепция «гимнастического» предприятия очень близка уже хорошо разработанной, как в теоретическом, так и в практическом плане, концепции «двурукой» (ambidextrous [31]) или двойной (dual [30]) организации, или компании-амбидексстра. Организационная амбидекстрия описывается как организационная способность одновременно реализовывать инкрементальные и прорывные инновации и организационные изменения, соединяя при этом различные, возможно и несовместимые структуры, процессы и культуры в одной компании [18]. «Двурукие» компании соединяют способность к упорядоченности и адаптивности в масштабах бизнес-единицы или корпорации. Компании-амбидекссты соединяют процессы и проекты, предполагающие как создание (exploration), что обычно означает поиск, исследования и соответственно высокий процент неудач, так и использование знаний (exploitation), делающее акцент на масштабировании проверенных решений и повышении отдачи от них. Такие компании успешно реализуют радикальные инновации и поддерживают эффективность текущих операций [19].

«Гимнастические» предприятия можно рассматривать как разновидности «двуруких» организаций. Но «Пульс профессии» не просто представляет новую концепцию, но и описывает организационные практики, которые отличают «гимнастические» компании от других, а также показывает результаты использования «гимнастических» практик, причем практик, ориентированных в первую очередь на проектно-ориентированные компании.

Первый блок практик «гимнастических» предприятий связан с тематическим кодом «Согласованность и гибкость». В тексте данные практики описываются не менее чем в 10 местах. Эти практики соединяют стандартизованные процессы (например, управления рисками и содержанием проекта) с организационной гибкостью. Это практики постоянного, но упорядоченного управления изменениями. В таких компаниях прослеживается согласованность между проектами и стратегиями компаний. Гибкость проявляется в широком использовании цифровых технологий для гибких методов организации труда. «Гимнастические» компании развиваются и поддерживают внутренних агентов изменений. Практики данного блока касаются самого ядра концепции «гимнастического» предприятия и поэтому могут быть связаны с уже рассмотренной концепцией «двурукой» организации. К другим известным концепциям, которые делают акцент на гибкости, можно отнести концепции организационной и стратегической [32] гибкости. Структурная и стабильная сторона деятельности «гимнастических» предприятий во многом сопрягается с концепцией организационной согласованности [29].

Второй блок «гимнастических» практик определяется кодом «Гибридность и ситуационность». «Гимнастические» предприятия характеризуются способностью использовать различные методологии проектного управления, при этом выбирая подходящие методы в зависимости от ситуации или же комбинируя их и адаптируя их под особенности обстановки. Причем компании, ориентирующиеся на гибкие методологии, не чураются использовать и «водопадные» подходы, если это приносит пользу. В таких компаниях поощряется освоение широкого спектра технических средств для решения проблем, допускается методический плюрализм, если он способствует решению проблем. Сотрудники «гимнастических» предприятий обучаются широкому спектру способностей, выходящих за рамки их непосредственных обязанностей. Описание практик из данного блока встречается в обзоре 10 раз. Практики, связанные с «Гибридностью и ситуационностью», согласуются с концепцией ситуационного подхода к управлению проектами, который за последние 10 лет приобрел настолько большую популярность, что он лег в основу последнего стандарта PMBoK [22], в котором произошел отказ от привычной структуры процессов в пользу более общих принципов. Среди этих принципов можно найти адаптацию на основе контекста (tailor based on context), а также адаптацию и устойчивость (embrace adaptability and resilience). А вопросу адаптации управления проектом к контексту посвящен целый раздел в руководстве к PMBoK (разд. 3 «Tailoring»).

В третий блок можно отнести практики под кодом «Предпринимательство и инновации». «Гимнастические» предприятия интегрируют в процессы управления проектами также и работу с новыми возможностями. На таких предприятиях стимулируется развитие понимания всеми сотрудниками целей и стратегий бизнеса, его внешнего окружения, роли конкурентной борьбы. Как сказал один из респондентов обзора, «мы отказались от контроля и переключились на конкуренцию», подчеркивая тем самым, что все сотрудники чувствуют себя причастными и вовлечеными в конкурентную борьбу на рынке. Понимание общей картины необходимо для стимулирования и упорядочения инновационной и креативной активности сотрудников, которые становятся со-предпринимателями, осознающими зависимость общих результатов от конкурентоспособности и способности компаний создавать ценность для клиента. Создание ценности также является одной из важных линий, в рамках пред-

принимательской и инновационной перспективы. Для «гимнастических» предприятий важны результаты, а не процессы или методы. И не просто результаты, а результаты, имеющие ценность для клиентов, компании и общества. Практики данной группы упоминаются 21 раз. Причем создание ценности, акцент на потребительской ценности встречаются не менее 10 раз, а понятие «ценность» упоминается 18 раз. Очевидно, что данный блок связан с концепциями предпринимательства в контексте уже сложившихся компаний. К числу таких концепций можно отнести корпоративное предпринимательство, внутреннее предпринимательство и предпринимательскую ориентацию [17].

Важнейшим можно признать блок практик, имеющих отношение к человеческим ресурсам, который назван по выражению из обзора — «акцент на людях». «Гимнастические» предприятия в заметно большей степени уделяют внимание управлению талантами. Они расширяют права своих сотрудников, активно занимаются организационным обучением, стимулируют сотрудничество, доверие и вовлеченность. Сотрудники возвращаются как агенты изменений. Вообще, слово «изменения» встречается в обзоре 59 раз, а выражение «агенты изменений» (changemaker) — 7 раз, в том числе пару раз в словосочетании «отряд агентов изменений» (changemaker squad). Тематика управления изменениями сближает практики «Акцент на людях» и «Согласованность и гибкость». «Гимнастические» компании развиваются способности по управлению проектами в масштабах предприятия, обращая особенное внимание на способности активных, т. е. вовлеченных в проект, кураторов. Очень часто встречается тема организационной культуры — 9 раз, а также тема, которую можно назвать как навыки влияния (power skills). Последняя тема затрагивается 12 раз. Под навыками влияния понимаются способности по мотивации сотрудников, повышению их самостоятельности в принятии решений, коллaborативному лидерству, эмпатии, инновационному мышлению, выстраиванию доверительных коммуникаций. В целом, практики группы «акцент на людях» были выявлены в 38 местах.

Блок практик «акцент на людях» затрагивает огромное количество концепций. Но акцент на распределенном leadership, ценностях, сильной и инновационной организационной культуре, делегировании полномочий, горизонтальных коммуникациях сильно сближает данные практики с практиками «бирюзовых» организаций [16].

В табл. 1 в качестве последнего кода приведены результаты «гимнастических» предприятий. Действительно, «Пульс профессии» 2021 не только описывает, какими практиками характеризуются «гимнастические» предприятия, но анализирует результаты их деятельности. В частности, «гимнастические» предприятия заметно чаще добивались повышения продуктивности работы, отличались более высокими показателями по зрелости управления проектами, имели более эффективный и зрелый проектный офис, характеризовались меньшими потерями инвестиционных ресурсов в своих проектах, чаще успешно осуществляли цифровую трансформацию и осваивали гибкие технологии организации работы, добивались лучших результатов в управлении талантами, обучении и развитии, в большей степени создавали успешную цифровую культуру, чаще реализовывали проекты исследований и разработок, развития услуг, разработки новых ИТ-продуктов.

### **Выходы: «Гимнастические» перспективы в проектном управлении**

Какое же влияние на управление проектами как дисциплину и как профессию может оказать концепция «гимнастического» предприятия? С одной стороны, «гимнастическое» предприятие имеет много пересечений с уже сложившимися концепциями. Несмотря на броскую и в целом удачную метафору, сложно ожидать, что данное понятие получит развитие, сопоставимое по теоретической и практической значимости с «двурукой» организацией. Можно ожидать, что «гимнастическое»

предприятие займет определенное место в профессиональном жаргоне, будет использовано в ряде публицистических публикаций. Но не более того. С другой стороны, «гимнастическое» предприятие обобщает ряд важных и действительно перспективных направлений развития проектного управления, которые и без данной концепции представляются актуальными. Также важно обратить внимание, что многие тезисы в основе «гимнастического» предприятия отражают подходы и принципы нового стандарта РМВоК [22]. Поэтому можно считать, что обозначенные в концепции траектории действительно важны для развития проектного управления. Что это за траектории?

В первую очередь, это методологический плюрализм. Можно предположить, что от руководителей проектов будет ожидаться не просто знание, но и умение использовать различные методологии проектного управления. Их практическое воплощение будет предполагать способность адаптировать методологии к специфике проекта и его контекста, и компетенции по формированию гибридных методологий. Во-вторых, от руководителей проектов будет требоваться способность не только выстраивать структурированные процессы управления проектами и действовать в соответствии с ними, но и встраивать в системы проектного управления необходимую гибкость, свободу изменять и адаптировать эти процессы. Возможно, зрелость управления проектами не будет столь однозначно ассоциироваться со стабильностью, стандартизацией и упорядоченностью. В-третьих, «мягкие» компетенции будут только повышать свою значимость. Руководитель проекта будет вынужден становиться одновременно и контроллером и мотиватором, и планировщиком и лидером. В-четвертых, руководитель проекта будет совершенствовать свои умения по управлению изменениями, причем совместно с проектными командами. Можно ожидать, что данная область, на сегодня не отличающаяся наличием отработанных инструментов, будет прирастать структуризованными средствами и подходами. И, наконец, руководитель проекта будет становиться проектным предпринимателем или предпринимательски ориентированным проджект-менеджером, сочетающим структурность и дисциплинированность при использовании подходящих методов с поиском новых возможностей, гибкостью, креативностью и нацеленностью на создание ценности, свойственными предпринимателю [13]. Именно предпринимательский подход к управлению проектами представляется авторам настоящей статьи тем, что прорисовывается в профессии, в ответ на повышающуюся турбулентность бизнес-среды за пределами гибких методологий (полное название обзора на английском «Pulse of the Profession: Beyond Agility»).

## Литература

1. Аштон А., Байер Ю. П. Управление или саморегулирование? Определение эффективного способа ведения бизнеса при продвижении счастья в современном мире: по результатам эмпирического исследования российских ИТ-компаний // Управленческое консультирование. 2020. № 9. С. 126–144. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-9-126-144.
2. Волкова А. А., Плотников В. А., Рукинов М. В. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49.
3. Лихтин А. А. Проблемное поле современного публичного управления: контент-анализ научных публикаций // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 78–86. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-78-86.
4. Миросников С. Н. Применение проектного подхода в рамках системы стратегического планирования регионального развития // Управленческое консультирование. 2019. № 11. С. 92–100. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-11-92-100
5. Очаковская В. А. Применение гибридных методов в управлении проектами // Проблемы современной экономики. 2020. С. 128–130.

6. Петров М. Н. Гибкие и экстремальные методы управления проектами, как новая парадигма проектного управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. 2017. № 4. С. 54–58.
7. Смирнов В. П., Шифрин М. Б. Внедрение проектно-ориентированного стиля управления в систему профессионального образования // Управленческое консультирование. 2021. № 3. С. 90–97. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-90-97.
8. Титов С. А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // Cloud of Science. 2014. Т. 1. № 1. С. 155.
9. Чаплина А. Н., Максименко И. А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости // Проблемы современной экономики. 2021. №. 2. С. 64–68.
10. Яновский В. В., Исаев А. П., Нещерет А. К. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении // Управленческое консультирование. 2018. № 1 (7). С. 8–16. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-7-8-16.
11. Bazeley P. 'Mixed methods in management research: Implications for the field' // Electronic Journal of Business research Methods. 2015. N 13 (1). P. 27–35.
12. Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (p. 2) // Journal of Project Management. 2007. N 38 (3). Vol. 3–5. P. 26–34.
13. Gedzun W. The entrepreneurial project manager // ProjectManagement.com. 2016 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager\\_-\\_\(дата обращения: 03.10.2021\)](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager_-_(дата обращения: 03.10.2021)).
14. Gilb T. Evolutionary project management: Multiple performance, quality and cost metrics for early and continuous stakeholder value delivery. In Enterprise Information Systems VI. Springer, Dordrecht. 2006. P. 24–29.
15. Kuckartz U., Rädiker S. Using MAXQDA for Mixed Methods Research. The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis, 2021. 305 p.
16. Laloux F. The future of management is teal // Strategy + business. 2015. N 80. P. 1–12.
17. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // Academy of management Review. 1996. N 21 (1). P. 135–172.
18. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The ambidextrous organization // Harvard business review. 2004. N 82 (4). P. 74–83.
19. O'Connor G. C., DeMartino R. Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms // Journal of product innovation management. 2006. N 23 (6). P. 475–497.
20. Ojiako U. et al. The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success // Production Planning & Control. 2021. P. 1–15.
21. Padalkar M., Gopinath S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities // International Journal of Project Management. 2016. N 34 (7). P. 1305–1321.
22. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7<sup>th</sup> ed. Newtown Square, PA. 2021.
23. PMI. Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times. 2012. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc\\_lang\\_temp=en\\_\(дата обращения: 03.11.2021\)](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc_lang_temp=en_(дата обращения: 03.11.2021)).
24. PMI. Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. 2013. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2013\\_\(дата обращения: 03.11.2021\)](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2013_(дата обращения: 03.11.2021)).
25. PMI. Project Management circa 2025. Edited by David I. Cleland, Bopaya Bidanda. Project management institute Inc. 2009. Newtown Square, PA.
26. PMI. Pulse of the Profession: Success in Disruptive Times. 2018. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018\\_\(дата обращения: 03.11.2021\)](https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018_(дата обращения: 03.11.2021)).
27. PMI. Pulse of the Profession: The Future of Work. 2019. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc\\_lang\\_temp=en\\_\(дата обращения: 03.11.2021\)](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang_temp=en_(дата обращения: 03.11.2021)).

28. PMI. Pulse of the Profession: Beyond Agility. 2021. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021> (дата обращения: 03.11.2021).
29. Sender S. W. Systematic agreement: A theory of organizational alignment // Human Resource Development Quarterly. 1997. N 8 (1). P. 23–40.
30. Smith A. C., Sutherland F., Gilbert D. H. Reinventing innovation: Designing the dual organization. Springer. 2017. 432 p.
31. Tushman M. L., O'Reilly III C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // California management review. 1996. N 38 (4). P. 8–29.
32. Weber Y., Tarba S. Y. Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility // California Management Review. 2014. N 56 (3) P. 5–12.

#### **Об авторах:**

- Титов Сергей Анатольевич**, доцент департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент, MBA; satitov@fa.ru
- Титова Наталья Викторовна**, старший преподаватель кафедры управления проектом Государственного университета управления (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; titova5nv@mail.ru

#### **References**

1. Ashton A., Bayer Yu. P. Management vs Self-Regulation in Russian IT Companies in Search of an Effective Way to Run a Business While Promoting Happiness in the Modern World: Empirical Study Results // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2020. N 9. P 26–144. DOI: 10.22394/17261139-2020-9-126-144 (In Rus).
2. Volkova A. A., Plotnikov V. A., Rukinov M. V. Digital Economy: Essence of the Phenomenon, Problem and Risks of Formation and Development // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2019. N 4. P. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49 (In Rus).
3. Likhtin A. A. Problems of Contemporary Public Administration: Content Analysis of Scientific Publications // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2021. N 5. P. 78–86. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-78-86 (In Rus).
4. Miroshnikov S. N. Application of Project Approach within the Framework of Strategic Planning of Regional Development // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2019. N 11. P. 92–100. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-11-92-100 (In Rus).
5. Ochakovskaya V. A. Application of hybrid methods in project management // Problems of modern economics. 2020. P. 128–130 (In Rus).
6. Petrov M. N. Flexible and extreme project management methods as a new paradigm of project management // Modern science: topical problems of theory and practice [Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki]. Ser.: Economics and Law. 2017. N 4. P. 54–58 (In Rus).
7. Smirnov V. P., Shifrin M. B. Introduction of Project Orientated Style of Management into the Professional Education System // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2021. N 3. P. 90–97. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-90-97 (In Rus).
8. Titov S. A. Study of the scale of the use of project-oriented forms of organizing economic activity in high-tech sectors of the economy // Cloud of Science. 2014. V. 1. N 1. P. 155 (In Rus).
9. Chaplina A. N., Maksimenko I. A. A new management paradigm for balancing research and exploitation to achieve competitive sustainability// Problems of the modern economy [Problemy sovremennoi ekonomiki]. 2021. N 2. P. 64–68. (In Rus).
10. Yanovskiy V. V., Isaev A. P., Nescheret A. K. About the Project Approach Implementation in Public Administration and Local Self-Government // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2018. N 1 (7). P. 8–16 (In Rus). DOI: 10.22394/1726-1139-2018-7-8-16
11. Bazeley P. 'Mixed methods in management research: Implications for the field' // Electronic Journal of Business research Methods. 2015. N 13 (1). P. 27–35.
12. Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (p. 2) // Journal of Project Management. 2007. N 38 (3). Vol. 3–5. P. 26–34.

13. Gedzun W. The entrepreneurial project manager // ProjectManagement.com. 2016 [Electronic source]. URL: [https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager\\_=\\_](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager_=_) (accessed: 03.10.2021).
14. Gilb T. Evolutionary project management: Multiple performance, quality and cost metrics for early and continuous stakeholder value delivery. In Enterprise Information Systems VI. Springer, Dordrecht. 2006. P. 24–29.
15. Kuckartz U., Rädiker S. Using MAXQDA for Mixed Methods Research. The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis, 2021. 305 p.
16. Laloux F. The future of management is teal // Strategy + business. 2015. N 80. P. 1–12.
17. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // Academy of management Review. 1996. N 21 (1). P. 135–172.
18. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The ambidextrous organization // Harvard business review. 2004. N 82 (4). P. 74–83.
19. O'Connor G. C., DeMartino R. Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms // Journal of product innovation management. 2006. N 23 (6). P. 475–497.
20. Ojiako U. et al. The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success // Production Planning & Control. 2021. P. 1–15.
21. Padalkar M., Gopinath S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities // International Journal of Project Management. 2016. N 34 (7). P. 1305–1321.
22. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA. 2021.
23. PMI. Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times. 2012. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc_lang_temp=en) (accessed: 03.11.2021).
24. PMI. Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. 2013. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2013> (accessed: 03.11.2021).
25. PMI. Project Management circa 2025. Edited by David I. Cleland, Bopaya Bidanda. Project management institute Inc. 2009. Newtown Square, PA.
26. PMI. Pulse of the Profession: Success in Disruptive Times. 2018. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018> (accessed: 03.11.2021).
27. PMI. Pulse of the Profession: The Future of Work. 2019. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang_temp=en) (accessed: 03.11.2021).
28. PMI. Pulse of the Profession: Beyond Agility. 2021. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021> (accessed: 03.11.2021).
29. Sender S. W. Systematic agreement: A theory of organizational alignment // Human Resource Development Quarterly. 1997. N 8 (1). P. 23–40.
30. Smith A. C., Sutherland F., Gilbert D. H. Reinventing innovation: Designing the dual organization. Springer. 2017. 432 p.
31. Tushman M. L., O'Reilly III C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // California management review. 1996. N 38 (4). P. 8–29.
32. Weber Y., Tarba S. Y. Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility // California Management Review. 2014. N 56 (3). P. 5–12.

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

- Sergey A. Titov**, Associate Professor of the Department of Management and Innovation of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; [satitov@fa.ru](mailto:satitov@fa.ru)
- Natalya V. Titova**, Senior Lecturer, Department of Project Management, State University of Management (Moscow, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences; [titova5nv@mail.ru](mailto:titova5nv@mail.ru)

# Направления совершенствования регулирования экономических отношений в сфере Государственного оборонного заказа

Рогатин С.И.

Ижевский радиозавод, Ижевск, Российская Федерация; si.rogatin@irz.ru

## РЕФЕРАТ

С февраля 2022 г. российская экономика развивается в изменившихся внешних политико-экономических условиях, определяемых санкционным давлением со стороны «коллективного Запада». Цель введения санкций — ослабить российскую экономику и вынудить политическое руководство нашей страны на принятие решений в военной, социальной и экономической сферах, не отражающие национальные интересы Российской Федерации. Негативное воздействие санкций на национальную экономику и новые угрозы национальной безопасности, в том числе в военной сфере, вынуждают сегодня пересмотреть подходы к регулированию деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса, которые являются экономическим базисом обеспечения военной безопасности России. Автор предлагает это сделать посредством институциональной модернизации системы Государственного оборонного заказа с учетом имеющегося опыта и уже принятых в течение 2022 г. решений. В статье рассматриваются некоторые, наиболее существенные (по мнению автора) направления совершенствования регулирования экономических отношений в России в сфере Государственного оборонного заказа, а также предлагаются корректировки действующих в военно-экономических отношениях правил регулирования хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** экономические санкции, оборонно-промышленный комплекс, Государственный оборонный заказ, государственная экономическая политика, государственное регулирование экономики

**Для цитирования:** Рогатин С.И. Направления совершенствования регулирования экономических отношений в сфере Государственного оборонного заказа // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 128–136.

## Directions for Improving the Economic Regulation of the State Defense Order

Sergey I. Rogatin

Izhevsk Radio Plant, Izhevsk, Russian Federation; si.rogatin@irz.ru

## ABSTRACT

Since February 2022, the Russian economy has been developing in the changed external political and economic conditions, determined by sanctions pressure from the “collective West”. The purpose of imposing sanctions is to weaken the Russian economy and force the political leadership of our country to make decisions in the military, social and economic spheres that do not reflect the national interests of the Russian Federation. The negative impact of sanctions on the national economy and new threats to national security, including in the military sphere, are today forcing us to reconsider approaches to regulating the activities of enterprises in the military-industrial complex, which are the economic basis for ensuring Russia's military security. The author proposes to do this through the institutional modernization of the State Defense Order system, considering existing experience and decisions already made during 2022. The article discusses some of the most significant (according to the author) directions for improving the regulation of economic relations in Russia in the field of the State Defense Order and proposes adjustments to the rules for regulating economic activity in military-economic relations.

**Keywords:** economic sanctions, military-industrial complex, state defense order, state economic policy, state regulation of the economy

Одна из основных функций любого государства — защитная [15], в ходе реализации которой государство, в том числе, формирует специализированные органы управления и организации, призванные обеспечивать его безопасность, а также безопасность населения и бизнеса. Безопасность является комплексным феноменом [11; 12] и может быть декомпозирована на ряд частных (функциональных) видов безопасности — военную, экономическую, продовольственную, технологическую и т. д. В современных условиях в связи с резким обострением военно-политической ситуации и, в частности, проведением Вооруженными силами России специальной военной операции особое значение приобретает военная безопасность, всемерное укрепление которой становится одним из национальных приоритетов.

Обеспечение военной безопасности тесно связано с уровнем развития национальной экономики, которая выступает в качестве ее материальной основы [2; 20]. Конечно же, развитая экономика далеко не всегда является достаточным условием высокого уровня военной безопасности страны. Например, в случае, если отсутствуют действенные правовые и управлеческие механизмы мобилизации этого экономического потенциала [8] либо имеются международные (как в случае Японии [1]) или иные ограничения на наращивание военных возможностей государства. В то же время, это — необходимое условие. Ведь ведение военных действий всегда приводит к расходованию значительных объемов материальных ресурсов (вооружения и военной техники, боеприпасов и иных расходных материальных средств).

Для иллюстрации того, насколько значительны эти материальные расходы, обратимся, например, к данным, которые приводит И. Рошепий: «Во время Первой мировой (1914–1918 гг.) для поражения [одного солдата противника] хватало в среднем семи тысяч патронов. Во время Второй мировой (1939–1945 гг.) солдат союзников тратил порядка 25 тысяч патронов в среднем [для решения той же задачи]... В Корейской войне (1950–1953 гг.) войска ООН делали по 50 тысяч выстрелов для уничтожения одного противника. Во Вьетнаме (1965–1973 гг.) американские солдаты тратили по 200 тысяч патронов. Советские [войска] в Афганистане (1979–1989 гг.) — по одним данным 50 тысяч, по другим — 250 тысяч»<sup>1</sup>. И эти данные касаются лишь патронов для стрелкового оружия, не учитывая расхода авиационных бомб, артиллерийских снарядов и т. д., а также собственно образцов вооружения и военной техники и многочисленных иных видов материальных ресурсов, используемых в военных целях.

Ведение российскими войсками специальной военной операции, безусловно, привело к возрастанию их материальных потребностей. В результате, по информации, которую приводит первый заместитель председателя коллегии Военно-промышленной комиссии России, «интенсивность работы предприятий [оборонно-промышленного комплекса], безусловно, возросла: загружены резервные мощности, задействованы все накопившиеся технические и человеческие ресурсы для обеспечения возросшей потребности Минобороны РФ и других силовых структур в оборонной продукции <...> ...в данных условиях оборонка должна не только закрыть потребности военных, но и восполнить израсходованные запасы. Эта работа уже идет. Государство обязано иметь запас на случай ведения военных действий, защищая себя от любых видов воздействия»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Цит. по: <https://russian7.ru/post/skolko-patronov-na-voyne-ukhodit-na-to>.

<sup>2</sup> Цит. по: <https://www.interfax.ru/business/845699>.

Для реализации этих задач требуются некоторые изменения в осуществлении взаимодействия государственных органов и предприятий оборонно-промышленного комплекса, которое осуществляется в рамках Государственного оборонного заказа (ГОЗ) [10; 18; 21]. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 г. № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе», ГОЗ — это «установленные нормативным правовым актом Правительства Российской Федерации задания на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных нужд в целях обеспечения обороны и безопасности Российской Федерации, а также поставки продукции в области военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами в соответствии с международными обязательствами Российской Федерации».

Очевидно, что состав и количественные характеристики этих заданий в современных условиях требуют пересмотра, что ведет к определенным экономическим последствиям и требует принятия комплекса организационных и технических мер, некоторые из которых рассмотрены в нашей более ранней статье, подготовленной совместно с профессором В.А. Плотниковым [16]. Последствием, в частности, является рост затрат на ГОЗ, ведь выпуск дополнительной продукции военного назначения не может быть осуществлен без привлечения соответствующих дополнительных ресурсов. Например, по оценке Военно-промышленной комиссии России (данные на 10 июня 2022 г.), «большинство предприятий ОПК [оборонно-промышленного комплекса] сейчас работают в две смены»<sup>1</sup>. Больше расходуется материалов, энергии и т. д. В результате, по имеющимся в открытой печати оценкам, ГОЗ в 2022 г. вырастет, относительно ранее планировавшихся объемов, на 600–700 млрд рублей.

Насколько значительным является такое увеличение? «Ежегодное распределение ассигнований в рамках десятилетней госпрограммы вооружений (ГПВ) <...> за-секречено, известен только ее общий объем. На реализацию ГПВ с 2018 по 2027 г. предусмотрено 20 трлн руб., из них 19 трлн руб. — на закупки, ремонт и разработку вооружений, военной и специальной техники, 1 трлн руб. — на строительство соответствующей инфраструктуры... Примерный ежегодный объем гособоронзаказа составляет около 1,5 трлн руб.»<sup>2</sup> То есть увеличение размера ГОЗ в 2022 г. произойдет существенное — не менее, чем на треть.

Как можно оценить с экономических позиций этот рост расходов, означающий, по сути дела, увеличение уровня милитаризации экономики? Традиционно в экономической литературе, базирующейся на концепции экономического либерализма, получившей большое распространение в последние десятилетия в России, рост уровня милитаризации экономики рассматривается как негативное явление, так как это, по мнению соответствующих авторов, перераспределяет ресурсы из сфер их эффективного использования в сферу неэффективного использования — оборонную. Альтернативные точки зрения (например, доказанное в диссертации профессора А. В. Харламова [22] положение о том, что военная экономика является фактором-стимулом для национального экономического роста) в современной отечественной экономической литературе представлены достаточно слабо.

Неэффективность (с позиций экономических) оборонных расходов, по мнению соответствующих авторов, состоит в том, что произведенный в секторе военной экономики продукт выводится из дальнейшего оборота: он либо разрушается в ходе ведения военных действий, нанося дополнительный материальный ущерб обществу, либо эти активы «замораживаются» на складах в условиях мирного времени, а затем, по истечении сроков полезного использования, попросту списываются.

<sup>1</sup> Цит. по: <https://www.interfax.ru/business/845699>.

<sup>2</sup> Цит. по: <https://www.rbc.ru/business/10/08/2022/62f26f2c9a79475fc70aea4c>.

То есть оборонные расходы могли бы быть признаны нерациональными. Но такая трактовка ситуации не вполне корректна, поскольку такого рода анализ «вырывает» из процесса воспроизведения отдельные элементы, на основе изучения которых делаются соответствующие выводы, кроме того, такой анализ базируется на устаревшей методологической базе. Поясним эти выводы.

Во-первых, в действующей редакции системы национальных счетов (СНС) военные расходы на вооружение и военную технику и аналогичные цели отнесены к инвестициям, которые, как известно, являются составной частью валового внутреннего продукта (ВВП), количественное увеличение которого является одной из ключевых целей государственной экономической политики [4; 5].

Согласно официальной позиции Росстата, «в соответствии с СНС 2008 г. расширены границы капитальных активов за счет включения в их состав ... расходов на системы вооружения длительного использования... Военное оборудование, включая большие системы вооружения, рассматривается как валовое накопление основного капитала. В СНС 1993 г. к валовому накоплению основного капитала относились военные расходы только на те виды основных фондов, которые могли быть использованы для целей гражданского назначения. При этом военное оборудование многоразового использования учитывалось в составе промежуточного потребления отрасли государственного управления» [13, с. 19].

Во-вторых, военное производство отличается высоким технологическим уровнем [17; 19]. Это в условиях специализации современной промышленности приводит к формированию в оборонно-промышленном комплексе и за его пределами широкой кооперации предприятий [6], следствием чего является положительное (стимулирующее) мультиплективное влияние военного производства на развитие национальной экономики в целом.

Подтверждающее эти выводы количественное исследование проведено А. О. Барановым и К. С. Крашениной [3], которые пришли к выводу: «По квартальным данным наиболее значимый мультипликатор (1,97) получен для прироста ВДС [валовой добавленной стоимости] обрабатывающих производств промышленности в зависимости от прироста расходов на национальную оборону и национальную безопасность (лаг — 4 кв.)» [3, с. 51]. Расчеты с использованием динамической межотраслевой модели показали, что «мультипликаторы прироста государственных расходов по всем анализируемым позициям для валового выпуска экономики России имеют значения больше единицы. Это подтверждает кейнсианские идеи об эффективности стимулирования экономического роста путем наращивания государственных затрат на конечную продукцию строительства, машиностроения (включая расходы на оборону), <...> ускорение экономического роста в кратко- и среднесрочном плане наиболее эффективно обеспечивается приростом государственных расходов на продукцию строительства и машиностроения (включая оборонную)» [Там же, с. 57].

Из приведенных рассуждений можно сделать вывод, что (с позиций экономических) рост загрузки отечественных предприятий ОПК и увеличение ГОЗ являются положительным для современного этапа экономического развития фактором, который способен ослабить тенденцию к снижению ВВП, возникшую из-за негативного влияния на российскую экономику введенных недружественными странами санкций [7; 14]. Это положительное влияние проявляется и на уровне отдельных предприятий.

Например, объемы произведенной концерном «Калашников» продукции выросли (с начала 2022 г.) в среднем на 15%. «Рост производительности труда в АО «Концерн „Калашников“» по итогам 2021 г. составил 11%. За I квартал 2022 г. этот показатель вырос еще на 10%». При этом наращивается не только выпуск оборонной продукции, но и гражданской. Так, «дивизион станкостроения в нынешнем

году намерен удвоить объем выпускаемой продукции ... за I квартал 2022 г. концерн выпустил 22 станка ИЖ 250 ИТВМ, что больше выпуска за весь 2019 г. Кроме того, в текущем году концерн начал осваивать вертикально-фрезерные станки с ЧПУ и автоматы продольного точения<sup>1</sup>.

Следовательно, необходимо создать благоприятные условия для расширения производственной деятельности предприятий ОПК, в частности, — за счет повышения доступности для них финансовых ресурсов. Проблема финансирования ОПК является достаточно острой, за постсоветский период не всегда продуманного реформирования этого сектора российской экономики многие его предприятия накопили значительную задолженность, для погашения которой отсутствуют достаточные ресурсы и возможности [9]. Привлечение коммерческих кредитов в этих условиях затруднено, тем более на фоне резкого повышения в первом полугодии 2022 г. процентных ставок, предпринятого Центральным банком Российской Федерации в целях стабилизации финансовой системы страны в условиях вызванного санкциями шока. Логичным и оправданным в этой связи нам представляется кредитная деятельность опорного банка ОПК — Промсвязьбанка, который начал кредитовать оборонные предприятия на льготных условиях, под 6,5% годовых.

В то же время следует отметить, что представления о том, что в экономике при наличии финансовых ресурсов возможно решить любые задачи, относятся лишь к экономике вымышленной, идеализированной, существующей в рамках абстрактных рыночных моделей. В реалиях, как российских, так и любой иной страны мира, этот тезис не соответствует действительности. Яркий пример этому — дефицит энергоносителей, удобрений и некоторых иных товаров российского производства, которые испытывают европейские страны, отказавшись покупать их в России в рамках собственных санкций. Наличие денег не приводит к появлению необходимых товарных ресурсов, даже в условиях роста цен на них. Причина состоит в том, что имеется физический дефицит этих ресурсов, а возможности их производства в потребных объемах в желаемые сроки отсутствуют.

В этой связи помимо финансовой поддержки предприятий, реализующих ГОЗ, важно проведение более активной работы по обеспечению их необходимыми материалами и иными промежуточными товарами, требующимися для ведения производственной деятельности. Здесь мы неизбежно, в перспективе, приходим к необходимости возрождения некоего аналога связи «Госплан + Госснаб», действовавшей в советской экономике [16], по крайней мере в рамках ОПК. И первые шаги по выстраиванию соответствующего институционального поля уже сделаны.

В частности, 24 мая 2022 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ от 21 мая 2022 г. № 935, которым внесены изменения в Положение о государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по ГОЗ (постановление Правительства РФ от 2 декабря 2017 г. № 1465). А в июле 2022 г. был принят федеральный закон, согласно которому появляется возможность оперативно вводить специальные меры в сфере экономики для обеспечения проведения Вооруженными силами контртеррористических и иных операций за рубежом.

В частности, согласно новым правилам, заказчики по ГОЗ получили право увеличивать или сокращать объем товаров и услуг в рамках заключенных контрактов, изменять цену контрактов с учетом действующего законодательства и в пределах показателей гособоронзаказа. Также указанные специальные меры предусматривают «разбронирование материальных ценностей государственного резерва» и вре-

<sup>1</sup> Цит. по: <https://tass.ru/armiya-i-opk/15421851>.

менное «расконсервирование мобилизационных мощностей и объектов»<sup>1</sup>. Принимаются специальные меры и на уровне предприятий.

Так, по сообщению информационного агентства РБК, «с 1 августа [2022 г.] не могут уходить в отпуска топ-менеджеры предприятий «Ростеха»... Причина — необходимость реализации серьезно увеличенного в этом году государственного оборонного заказа... От директоров, их заместителей ждут максимальной вовлеченности в процессы. На этом этапе им рекомендовано исполнять обязанности без отрыва от производства и пересмотреть график отпусков. В случае необходимости они могут применять аналогичную меру в отношении подчиненных»<sup>2</sup>. По нашему мнению, эта мера является оправданной с учетом критически важной роли «Ростеха» в исполнении ГОЗ: на него приходится до 40% всего его объема. Важен ГОЗ и для самого предприятия, так как около 55% выручки обеспечено поставками по ГОЗ.

Но, действуя в реалиях рыночной экономики, опираться лишь на административные и организационные инструменты регулирования в сфере ГОЗ нельзя. Основной элемент, через который осуществляется саморегулирование экономики рыночного типа, — это цены. «Отменять» их — бессмысленно. И это убедительно доказывают попытки «коллективного Запада» ввести «потолок цен» на российскую нефть, что, по оценкам экспертов, может привести лишь к росту уровня цен на мировых рынках. Так, по мнению Президента России В. В. Путина, «ограничить объемы российской нефти, ограничить цену российской нефти. Это все то же самое, что происходит с газом <...> Результат будет тот же самый — подъем цен. Цены на нефть взлетят до небес»<sup>3</sup>.

Но использовать потенциал влияния цен на экономические процессы вполне возможно. Для этого цены в довольно серьезно зарегулированной сфере ГОЗ должны быть более адекватными реальной экономической и финансовой ситуации в стране. Требуется более тонкий механизм ценового регулирования в сфере ГОЗ, который может быть сформирован на основе секторальной индексации цен через формирование специального индекса-дефлятора для данного сектора экономики. На прошедшем в конце июня в правительстве страны с участием представителей ОПК совещании обсуждалась такая возможность.

«По итогам совещания, Минэкономразвития было поручено произвести совместно с Минфином расчет, а также установление и доведение до министерств и ведомств единого [ценового] индекса. Его будут применять для расчета цен на продукцию по гособоронзаказу в 2022–2025 годах»<sup>4</sup>. На наш взгляд, эта практика должна быть институционализирована не на уровне протокольного решения или распоряжения правительства, а законодательно, с тем, чтобы использовать этот инструмент и в дальнейшем.

Таким образом, в данной статье обозначены направления совершенствования регулирования экономических отношений в сфере Государственного оборонного заказа в современной России, которые стали ответом на изменившуюся с февраля 2022 г. политико-экономическую обстановку. Тем не менее соответствующие изменения прорабатывались много раньше, а новые обстоятельства привели лишь к их ускоренной реализации.

Безусловно, в рамках отдельной статьи охватить все многообразие направления развития отношений в сфере ГОЗ затруднительно. Мы остановились лишь

<sup>1</sup> Цит. по: <https://iz.ru/1361837/2022-07-08/sovfed-odobril-zakon-ob-obespechenii-provedeniiia-operacii-vs-rf-za-rubezhom>.

<sup>2</sup> Цит. по: <https://www.rbc.ru/business/10/08/2022/62f26f2c9a79475fc70aea4c>.

<sup>3</sup> Цит. по: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2022/07/20/932130-putin-roste-tsen-neft>.

<sup>4</sup> Цит. по: <https://ren.tv/news/v-rossii/993371-v-rossii-mogut-razrabotat-indeks-dlia-rascheta-tsena-na-produktsii-goz>.

на ключевых моментах. Но они принципиально задают дальнейший вектор развития: усиление государственного регулирования и постепенный отказ от принципов «рыночного фундаментализма» при выстраивании институтов в такой важной для любой страны сфере, как национальная безопасность.

## Литература

1. Анищенко А. Э. Основные этапы формирования сил самообороны Японии и новые тенденции их модификации // Хроноэкономика. 2020. № 4 (25). С. 38–43.
2. Бабенков В. И., Гурьянов А. В. Военно-экономическая безопасность цепи поставок материально-технических средств по гособоронзаказу // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2021. № 3. С. 5–9.
3. Баранов А. О., Крашенина К. С. Исследование мультиплекативного воздействия роста государственных расходов на экономику России // Проблемы прогнозирования. 2016. № 5 (158). С. 47–58.
4. Вернакова Ю. В. Развитие системы индикативного и стратегического планирования при реализации государственной экономической политики на всех уровнях управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 4 (25). С. 30–56.
5. Вернакова Ю. В., Курбанов А. Х., Плотников В. А. Государственная экономическая политика в системе государственного управления: особенности разработки и реализации в России // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С. 99–107.
6. Голубев С. С., Скубрий Е. В., Терюхов Я. И. Целевая функция формирования кооперации промышленных предприятий ОПК при выполнении Государственного оборонного заказа // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2021. № 1 (27). С. 17–25.
7. Гришков В. Ф. Воздействие политико-экономической турбулентности на экономику региона (на материалах Ленинградской области) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 4 (136). С. 88–95.
8. Гришков В. Ф., Плотников В. А., Фролов А. О. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3 (135). С. 7–13.
9. Князьнеделин Р. А. Механизм устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса в условиях трансформации национальной промышленной политики : дис. ... д-ра экон. наук. Курск, 2021. 373 с.
10. Козин М. Н. Организационно-экономические основы развития системы Государственного оборонного заказа // Экономические науки. 2007. № 29. С. 74–78.
11. Курбанов А. Х., Порвадов М. Г. Понятийная основа категорий «национальная безопасность» и «экономическая безопасность» государства // Формирование системы материально-технического обеспечения военной организации государства: теория и практика. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пермь, 2017. С. 315–321.
12. Литвиненко А. Н. Экономическая и национальная безопасность: проблема соотнесения понятий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3 (173). С. 9–15.
13. Национальные счета России в 2014–2018 годах: Стат. сб. / Росстат. М., 2019. 245 с.
14. Пешкова Г.Ю., Супатаев Т.М. Методическое сопровождение системы обеспечения экономической безопасности предприятия нефтегазовой отрасли // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 2 (134). С. 74–78.
15. Плотников В. А. Концептуальные основы экономического обеспечения военной безопасности государства : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2005. 408 с.
16. Плотников В. А., Рогатин С. И. Перспективы развития системы государственных закупок и Государственного оборонного заказа // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 4 (136). С. 61–68.
17. Плотников В. А., Харламов А. В. Российский оборонно-промышленный комплекс как фактор обеспечения национальной безопасности и устойчивого социально-экономического развития // Экономика и управление. 2017. № 11 (145). С. 53–60.
18. Рогатин С. И. Механизмы контроля государственного оборонного заказа в промышленности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 2 (48). С. 20–23.
19. Рогатин С. И. Оборонно-промышленный комплекс и потенциал его влияния на инновации-

- онное развитие экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 4 (50). С. 5–9.
20. Родионов О. В., Николаев А. Е. Военно-экономическая безопасность Российской Федерации в условиях межгосударственного противоборства // Военная мысль. 2022. № 6. С. 6–18.
  21. Смурров А. М. Проблемные вопросы реализации Государственного оборонного заказа и возможные способы их решения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 4 (106). С. 27–35.
  22. Харламов А. В. Военная экономика как фактор роста национального хозяйства : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 1999. 310 с.

#### **Об авторе:**

**Рогатин Сергей Иванович**, директор по экономике ООО «Ижевский радиозавод» (Ижевск, Российской Федерации), кандидат экономических наук; si.rogatin@irz.ru

#### **References**

1. Anishchenko A. E. The main stages of the formation of Japan's self-defense forces and new trends in their modification // Chronoeconomics [Hronoekonomika]. 2020. N 4 (25). P. 38–43 (in Rus).
2. Babenkov V. I., Guryanov A. V. Military and economic security of the supply chain of material and technical means under the state defense order // Scientific Bulletin of the Russian Defense Industry [Nauchnyj vestnik oborono-promyshlennogo kompleksa Rossii]. 2021. N 3. P. 5–9 (in Rus).
3. Baranov A. O., Krashenina K. S. Study of the multiplicative impact of government spending growth on the Russian economy // Forecasting Problems [Problemy prognozirovaniya]. 2016. N 5 (158). P. 47–58 (in Rus).
4. Vertakova Yu. V. Development of the system of indicative and strategic planning in the implementation of the state economic policy at all levels of management // Bulletin of the South-Western State University. Series: Economy. Sociology. Management [Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment]. 2017. Vol. 7. N 4 (25). P. 30–56 (in Rus).
5. Vertakova Yu. V., Kurbanov A. Kh., Plotnikov V. A. State economic policy in the system of public administration: features of development and implementation in Russia // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovaniye]. 2016. N 12 (96). P. 99–107 (in Rus).
6. Golubev S. S., Skubry E. V., Teryukhov Ya. I. Target function of formation of cooperation of industrial enterprises of the defense industry in the implementation of the State Defense Order // Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economy [Vestnik MGPU. Seriya: Ekonomika]. 2021. N 1 (27). P. 17–25 (in Rus).
7. Grishkov V. F. The impact of political and economic turbulence on the regional economy (based on materials from the Leningrad region) // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2022. N 4 (136). P. 88–95 (in Rus).
8. Grishkov V. F., Plotnikov V. A., Frolov A. O. Mobilization economy in modern Russia: theoretical aspects // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2022. N 3 (135). P. 7–13 (in Rus).
9. Knyaznedelin R. A. The mechanism of sustainable development of the military-industrial complex in the context of the transformation of the national industrial policy : Doctoral Dissertation. Kursk, 2021. 373 p. (in Rus.).
10. Kozin M. N. Organizational and economic bases for the development of the system of the State Defense Order // Economic Sciences [Ekonomicheskie nauki]. 2007. N 29. P. 74–78 (in Rus.).
11. Kurbanov A. Kh., Porvadov M. G. The conceptual basis of the categories “national security” and “economic security” of the state // Formation of the system of material and technical support of the military organization of the state: theory and practice. Collection of articles IV international scientific-practical conference. Perm, 2017. P. 315–321 (in Rus.).
12. Litvinenko A. N. Economic and national security: the problem of correlation of concepts // Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences [Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki]. 2013. N 3 (173). P. 9–15 (in Rus.).

13. National accounts of Russia in 2014–2018: Stat. collection. Rosstat. M., 2019. 245 p. (in Rus).
14. Peshkova G.Yu., Supataev T.M. Methodological support of the system for ensuring the economic security of an oil and gas industry enterprise // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2022. N 2 (134). P. 74–78 (in Rus).
15. Plotnikov V. A. Conceptual foundations of the economic support of the military security of the state : Doctoral Dissertation. SPb., 2005. 408 p. (in Rus).
16. Plotnikov V.A., Rogatin S.I. Prospects for the development of the public procurement system and the State Defense Order // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2022. N 4 (136). P. 61–68 (in Rus).
17. Plotnikov V.A., Kharlamov A.V. Russian military-industrial complex as a factor in ensuring national security and sustainable socio-economic development // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2017. N 11 (145). P. 53–60 (in Rus).
18. Rogatin S.I. Control mechanisms of the state defense order in the industry // Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii]. 2021. N 2 (48). P. 20–23 (in Rus).
19. Rogatin S.I. Defense-industrial complex and the potential of its influence on the innovative development of the economy // Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii]. 2021. N 4 (50). P. 5–9 (in Rus).
20. Rodionov O.V., Nikolaev A.E. Military and economic security of the Russian Federation in the context of interstate confrontation // Military Thought [Voennaya mys'']. 2022. N 6. P. 6–18 (in Rus).
21. Smurov A.M. Problematic issues of the implementation of the State Defense Order and possible ways to solve them // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2017. N 4 (106). P. 27–35 (in Rus).
22. Kharlamov A.V. Military economy as a factor in the growth of the national economy : Doctoral Dissertation. SPb., 1999. 310 p. (in Rus).

**About the author:**

**Sergey I. Rogatin**, Director of Economics, LLC “Izhevsk Radiozavod” (Izhevsk, Russian Federation),  
PhD (Economics); si.rogatin@irz.ru

# Влияние различных форм образования на состояние человеческого капитала как фактора производства в регионах России

Жиряева Е. В., Дмитриев П. А.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*dmitriev.pavel.spb@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

В исследовании ставится цель выявить роль университетского и профессионального образования в формировании человеческого капитала, который воплощается в различные темпы экономического развития на региональном уровне в Российской Федерации. Методом регрессионного анализа сопоставляется уровень образования населения с рейтингом университетов, расположенных в субъекте Российской Федерации. С использованием методов теорий эндогенного роста оценен вклад человеческого капитала в межрегиональную разницу в валовом региональном продукте на душу населения. Установлено отсутствие связи между зависимой переменной (валовым региональным продуктом на душу населения) и независимыми переменными (индекс образования, число университетов в списке лучших университетов). При сравнении двух регионов Российской Федерации, в которых несоответствие между рейтингом университетов и уровнем образования было наиболее очевидным, установлено, что разница в валовом региональном продукте на душу населения полностью определяется состоянием человеческого капитала. Это отличает сравнения на субнациональном уровне от межстрановых, где физический капитал и остаток, приходящийся на технологии, играют роль. Среди рассмотренных показателей высшего, профессионального образования, аспирантуры и докторантуре относительный уровень профессионального образования, как представляется, наиболее значимо влияет на рост благосостояния региона, выраженного в валовом региональном продукте на душу населения.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, рейтинг университетов, валовой региональный продукт, образование, фактор производства

**Для цитирования:** Жиряева Е. В., Дмитриев П. А. Влияние различных форм образования на состояние человеческого капитала как фактора производства в регионах России // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 137–149.

## Influence of Various Forms of Education on the State of Human Capital as a Factor of Production in the Regions of Russia

Elena V. Zhiryaeva, Pavel A. Dmitriev\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; \*dmitriev.pavel.spb@yandex.ru

## ABSTRACT

The study aims to identify the role of university and professional education in the formation of human capital, which is embodied in different rates of economic development at the regional level in the Russian Federation. With the method of regression analysis we compare the level of education of the population with the rating of universities located in the constituent entity of the Russian Federation. Using the methods of endogenous growth theories, the contribution of human capital to the interregional difference in gross regional product per capita was estimated. The absence of a relationship was found between the dependent variable (gross regional product per capita) and the independent variables (education index, the number of universities in the list of the best universities). When comparing two regions of the Russian

Federation, in which the discrepancy between the rating of universities and the level of education was most obvious, it was found that the difference in gross regional product per capita is completely determined by the state of human capital. This distinguishes subnational comparisons from cross-country comparisons, where physical capital and related to technologies residuals play a role. Among the considered indicators of higher, professional education, postgraduate and doctoral studies, the relative level of professional education seems to be most significantly affect at the growth of the region's well-being, expressed in gross regional product per capita.

**Keywords:** human capital, university rankings, gross regional product, education, factor of production

**For citing:** Zhiryaeva E.V., Dmitriev P.A. Influence of Various Forms of Education on the State of Human Capital as a Factor of Production in the Regions of Russia // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 137–149.

---

## Введение

Теории экономического роста подтвердили, что движущей силой роста все в большей мере становится человек, а ежегодный доклад о человеческом развитии ПРООН стал одной из приоритетных публикаций ООН. Можно указать на связь между экономическим развитием и состоянием человеческого капитала, одним из важнейших компонентов которого является образование. Базовая модель теорий развития — модель Солоу — показала, что доход на душу населения в экономике определяется скоростью развития технологий. Модели эндогенного роста приводят к выводу, что одна только разница в технологиях даже с учетом запаздывания их распространения между странами не объясняет существующей громадной разницы в доходах между странами. Третья часть этой разницы объясняется способностью граждан той или иной страны к усвоению технологий, т. е. состоянием человеческого капитала.

В данной статье ставится цель выявить роль университетского образования и обучения на практике в формировании человеческого капитала, который является одним из факторов, определяющих различные темпы экономического развития на региональном уровне.

Исследования в области человеческого капитала удостоены нескольких нобелевских премий. Теодор Шульц предложил теорию человеческого капитала. Опираясь на его подход, международные финансовые институты в 1980-х годах развили деятельность, мотивирующую инвестиции в профессиональное и техническое образование. Согласно подходу другого лауреата, Гари С. Беккера, инвестиции в человеческий капитал в США имели более высокую норму дохода, чем инвестиции в ценные бумаги. Из моделей Дэвида Ромера следует, что в долгосрочной перспективе лучше будет расти экономика, располагающая развитым сектором НИОКР и ресурсами человеческого капитала.

Определимся с понятиями человеческого капитала и показателями его оценки. В экономике человеческие ресурсы обладают количественной и качественной характеристиками. Категория «человеческий капитал» относится ко второму, качественному, аспекту, включающему состояние здоровья и образование.

Среди первых оценок образовательного капитала назовем исследование Т. У. Шульца, который использовал произведение стоимости одного года обучения (с учетом потерянных заработков) и числа лет человеко-лет образования, накопленных населением США [14]. Дж. Минсер оценивал уровень образования продолжительностью школьного обучения, а производственную подготовку и опыт определял временем с момента окончания школы [13]. Для оценки совокупного человеческого капитала

Дж. Кендрик использовал понятие образовательного фонда, определял его стоимость с учетом амортизации знаний и навыков [5]. Согласно В. И. Марцинкевичу, «фонд образования» представляет собой совокупную стоимостную оценку накопленных знаний и профессиональных навыков [2]. А. И. Добринин и др. в число характеристик совокупного человеческого капитала включали численность трудовых ресурсов, их распределение по сферам занятости, квалификационную и профессиональную структуру [2]. В работе В. А. Шабашева и С. И. Шорохова для оценки человеческого капитала используются затраты бюджетов на образование [8].

В докладе о человеческом развитии ПРООН за 1996 г. указывалось, что увеличение продолжительности обучения на год ведет к увеличению темпов роста ВВП на 9% в течение первых трех лет [3]. В теориях роста, где авторы используют фактор человеческого капитала для объяснения разницы в доходах между странами, простейший подход предполагает учет продолжительности обучения. Так, Р. Холл и Ч. Джонс учитывали только годы обучения. В частности, они предполагали, что человеческий капитал, обозначенный как  $H_i$ , принимает форму  $e^{\varphi(E_i)}L_i$ , где  $L_i$  — количество занятых,  $E_i$  — среднее количество лет образования рабочих в стране  $i$ , а  $\varphi(\cdot)$  — возрастающая функция. В книге Д. Ромера [7] рассмотрена возможность линейной функции  $\varphi(\cdot)$ :  $\varphi(E) = \varphi E$ . Р. Холл и Ч. Джонс, однако, утверждают, что  $\varphi(E)$  является кусочно-линейной функцией с наклоном 0,134 для  $E$  менее 4 лет, 0,101 для  $E$  между 4 и 8 годами и 0,068 для  $E$  более 8 лет.

Вооружившись этими данными и допущениями, Р. Холл и Ч. Джонс используют для оценки вклада интенсивности физического капитала, обучения и остаточного капитала в объем производства на одного работника в каждой стране выражение

$$\ln(Y_i/L_i) = \frac{\alpha}{1-\alpha} \ln(K_i/Y_i) + \ln(H_i/L_i) + \ln A_i, \quad (1)$$

где  $Y_i$  — выпуск,  $K_i$  — физический капитал,  $H_i$  — человеческий капитал,  $A_i$  — остаток, представляющий собой, преимущественно, технологии,  $i$  — страна.

Авторы сравнивали пять самых богатых стран в выборке с пятью самыми бедными. Результаты показали, что разница в средней выработке на одного работника между двумя группами стран составляет 31,7 раза. В логарифмической шкале это значение будет 3,5 раза. Разница в среднем значении выражения  $[\alpha/(1-\alpha)] \ln(K/Y)$  между двумя группами составляет 0,6; в  $\ln(H/L)$  0,8; и в  $\ln A$  — 2,1. Таким образом, авторы обнаружили, что разрыв между странами большей частью объясняется человеческим, а не физическим капиталом. Различиями в интенсивности физического капитала объясняется около шестой части разрыва, а различиями в школьном образовании — около четверти [9]. Д. Ромер указывает, что есть много других источников вариации человеческого капитала — качество школ, обучение на рабочем месте, воспитание детей и прочие, которые значительно различаются по странам. Д. Ромер обращает внимание на разницу в заработной плате, которую работники разных стран получали бы на одном и том же рынке труда как местные жители и иммигранты. Эта идея была реализована П. Кленоу и А. Родригесом-Клэрром [12], а также Л. Хендриксом [10]. Авторы считают, что при равном уровне образования иммигранты в США обычно зарабатывают меньше, если они приезжают из стран с более низким уровнем дохода. Это говорит о том, что межстрановые различия в человеческом капитале больше, чем предполагают только различия в годах обучения, и что роль остатка (в который включены технологии), следовательно, меньше. Согласно выводам П. Кленоу и А. Родригеса-Клера, «средняя заработная плата, которую получает в США работник с определенным уровнем образования, на 0,12% выше, если доход на душу населения в родной стране этого иммигрировавшего работника выше на 1%» [7]. Слагаемые уравнения (1) получают следующую оценку. При логарифмическом значении разницы между пя-

тыю самыми богатыми и бедными странами в 3,5 раза разница в среднем значении первого слагаемого — выражения  $[\alpha/(1 - \alpha)] \ln(K/Y)$  — между двумя группами составляет по-прежнему 0,6 от 3,5 (или 1/6 от целого); в  $\ln(H/L)$  — не 0,8, а 1,2 от 3,5 (1/3 от целого) и в  $\ln A$  — не 2,1, а 1,7 от 3,5 (около половины от целого). Таким образом, введение межстрановой разницы в человеческом капитале, оцененной по разнице зарплат, увеличивает роль человеческого капитала в значениях выпуска на душу населения с 0,23 до 0,34, при этом снижается роль остатка, т.е. технологий как таковых. Результаты Л. Хендрикса показывают, несколько меньшие различия в человеческом капитале между странами, соответственно, большие различия приходятся на остаточную величину. Совокупный эффект от более тщательного анализа роли человеческого капитала невелик. Общая роль различий в человеческом капитале как доли различий в доходах немного меньше, чем полученная Р. Холлом и Ч. Джонсом.

Таким образом, показатели образования можно считать достаточными для оценки человеческого капитала. Другие различия, оцененные по разнице в зарплатах рабочих из разных стран на одном рынке, менее объяснены, их вклад в уровень дохода на душу населения является второстепенным.

### **Материалы и методы**

В этой работе методом регрессионного анализа мы сопоставляем уровень образования населения с рейтингом университетов, расположенных на рассматриваемой территории — в субъекте Российской Федерации. По данным за 2014 г. ПРООН провела оценку российских регионов по качеству жизни [4]. Наличие готовых данных по индексу образования предопределило выбор периода исследования — 2014 г. На этот год со страницы Росстата «Регионы России» были получены данные по валовому региональному продукту (ВРП). Число университетов в списке лучших университетов—2014 получено со страницы благотворительного фонда Владимира Потанина [1] (табл. 1, выборочные данные).

В работе на основе описанных выше подходов теории эндогенного роста будет сделана оценка человеческого капитала двух регионов Российской Федерации — Ставропольского края и Курской области. Различия в зарплатах приведены в табл. 2,

Таблица 1

**Таблица исходных данных**  
Table 1. Source Data Table

Регион	Индекс образования 2014	Число университетов в списке лучших университетов 2014	ВРП на душу населения 2014	Примечание
Санкт-Петербург	0,984	6	515 556,9	Самый высокий индекс образования
Курская область	0,980	1	266 769,3	Второй по величине индекс образования в стране
Москва	0,975	17	1 051 559,6	Наибольшее число университетов, максимальный ВРП на душу населения

Регион	Индекс образования 2014	Число университетов в списке лучших университетов 2014	ВРП на душу населения 2014	Примечание
Ставропольский край	0,895	4	193 349,6	Большое число университетов при невысоком индексе образования
Республика Ингушетия	0,841	0	113 224,9	Самый низкий индекс образования, минимальный ВРП на душу населения

Источники: Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2014 год / под ред. Л. М. Григорьева и С. Н. Бобылева. М. : Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2014. 204 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/4758.pdf> (дата обращения: 12.04.2022); Благотворительный фонд Владимира Потанина. Рейтинг вузов [Электронный ресурс]. URL: [https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show\\_more=Y](https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show_more=Y) (дата обращения: 12.04.2022).

Таблица 2

**Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата  
работников организаций, руб.**

Table 2. Average monthly nominal accrued salary of employees of organizations, rubles

Регион	2005	2010	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
Российская Федерация	8555	20 952	26 629	29 792	32 495	36 709	39 167	43 724	47 867
Курская область	5476	14 007	18 690	21 234	23 099	25 327	27 274	29 937	32 709
Ставропольский край	5416	13 949	18 447	20 667	22 597	24 655	26 645	29 065	31 836

Источник: [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 12.04.2022).

в абсолютном выражении они невелики (порядка 1 тыс. руб.). Для оценки будет также использована составляющая образования в составе индекса человеческого развития (табл. 1).

### Результаты регрессионного анализа

Проводился регрессионный анализ зависимости ВРП региона от числа университетов в рейтинге и индекса образования. Результаты приведены в табл. 3.

Корреляционная матрица говорит об отсутствии связи между зависимой переменной (ВРП на душу населения 2014) и независимыми переменными (Индекс образования 2014, Число университетов в списке лучших университетов 2014).

Уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = -2\ 015\ 875,081 + 2\ 604\ 534,455X_1 + 13\ 881,063X_2.$$

По расчетам авторов,  $R^2 = 0,02$ ; MAPE = 0,63%. Показатель и средняя абсолютная процентная ошибка MAPE говорят о низком качестве модели и невозможности ее использования для предсказания.

**Корреляционная матрица**

Table 3. Correlation matrix

Показатель	ВРП на душу населения 2014	Индекс образования 2014	Число университетов в списке лучших университетов 2014
ВРП на душу населения 2014	1,00	—	—
Индекс образования 2014	0,13	1,00	—
Число университетов в списке лучших университетов 2014	0,08	0,31	1,00

Источник: расчеты авторов.

Полученные данные соответствуют выводам В. А. Шабашева, С. И. Шорохова [8], которые также не обнаружили на общей выборке из 77 регионов значимой зависимости ВРП от расходов бюджетов на образование. Более детальный анализ, однако, позволил этим авторам сделать интересный вывод о значимости образования для группы регионов с развитой обрабатывающей промышленностью.

### Обсуждение

Проведем качественную оценку полученных результатов.

Как представляется, наиболее очевидной должна быть связь между индексом образования и числом университетов в рейтинге.

Такая зависимость действительно наблюдается (рис. 1), однако она статистически незначима. Анализ исходных данных позволяет говорить о трех группах регионов. Первая — отсутствие университетов в рейтинге и низкий уровень образования (Ингушетия, Дагестан, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Чеченская Республика). Вторая группа, включающая Ставропольский край, имеет низкий уровень образования при большом числе университетов. Третья группа — регионы с максимальным уровнем образования при небольшом числе университетов в рейтинге. Так, Курская область имеет всего один университет в рейтинге, но уровень образования там чрезвычайно высок. В этой же группе — Санкт-Петербург и Москва.

При рассмотрении зависимости «Число университетов в рейтинге — ВРП» обращает на себя внимание группа регионов с высоким ВРП при примерно одинаковом (выше среднего, но не самом высоком) уровне образования — Ненецкий АО, ЯНАО, ХМАО и Сахалинская область. Все без исключения регионы этой группы относятся к добывающим. Относительно этой группы регионов вывод исследования В. А. Шабашева, С. И. Шорохова подтверждается [8] и может быть уточнен следующим образом: дело не в том, что регионы не могут эффективно использовать потенциал человеческого капитала, а в том, что высокая образовательная составляющая человеческого капитала в добывающих отраслях не востребована и оказывается избыточной.

Отметим далее, что ВРП региона некоторым незначимым образом зависит от индекса образования (рис. 2).

Остановимся подробнее на университетах Ставропольского края, которые, имея хорошую представленность в рейтинге лучших университетов фонда Владимира Потанина, не влияют на повышение уровня образования в регионе.

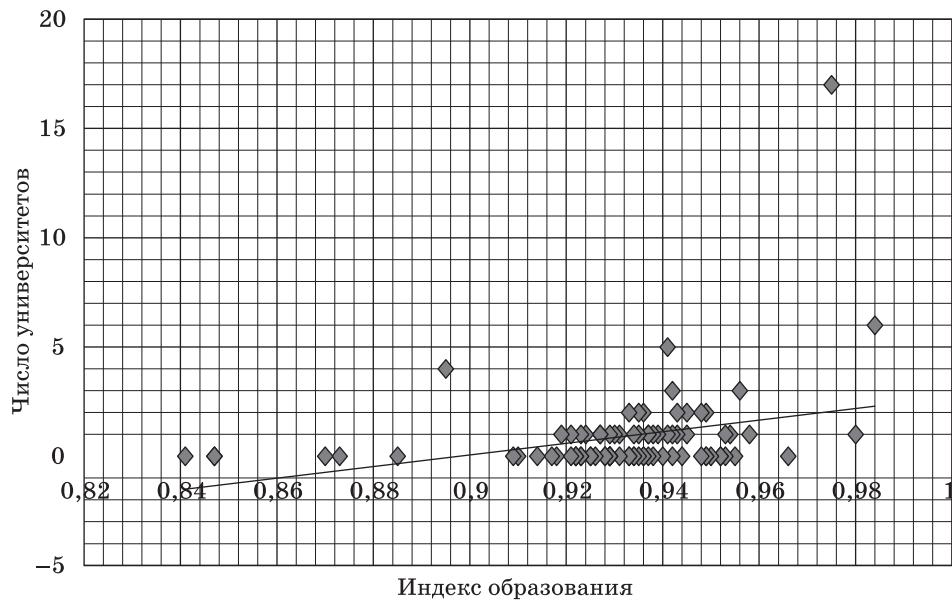


Рис. 1. Зависимость индекса образования от числа университетов в рейтинге  
 Fig. 1. The dependence of the education index on the number of universities in the ranking

Источник: расчеты авторов/

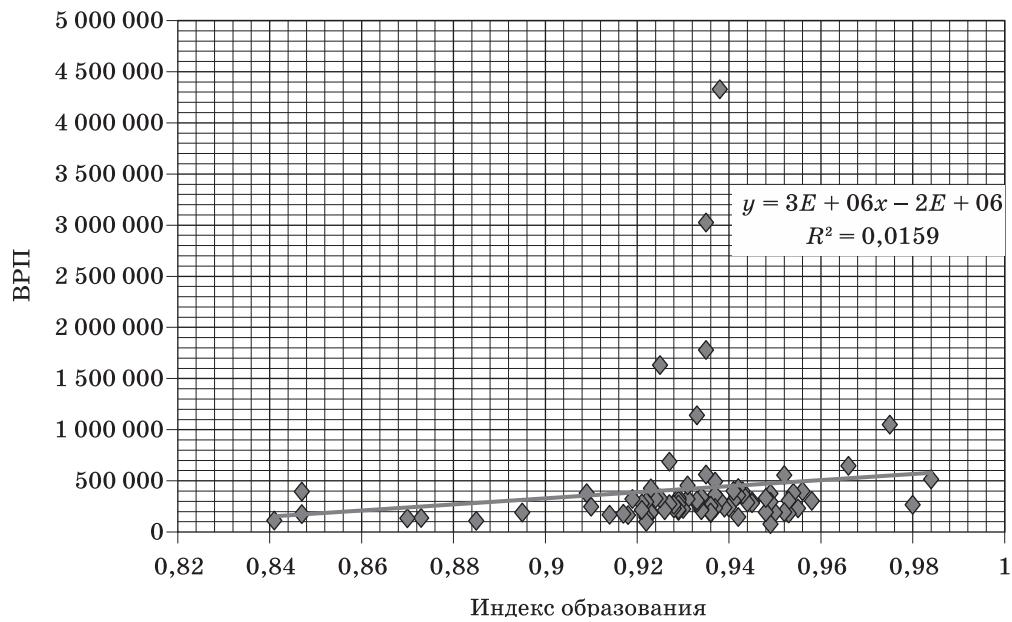


Рис. 2. Зависимость ВРП региона от индекса образования  
 Fig. 2. The dependence of the GRP of the region on the education index

Источник: расчеты авторов на основе табл. 1.

Целесообразно сравнить их с университетом Курской области. Рейтинг благотворительного фонда Владимира Потанина, который до сих пор использовался нами при расчетах, основывается на грантовой активности вузов. Другой известный рейтинг — RAEK [11] — сформирован более детально, его методология разработана на основе экспертных мнений академического и научного сообщества, оценка проводится по укрупненным группам направлений подготовки высшего образования, выделено две сферы подготовки — естественно-математическая и инженерно-техническая. Независимо от сферы ведется учет научных публикаций вуза и количества побед в конкурсах. В шорт-лист рейтинга в 2021 г. было включено 209 вузов России, имеющих достаточные масштабы подготовки студентов, оцененные по количеству обучающихся и баллам ЕГЭ при поступлении. В рейтинге использовались критерии условий для получения качественного образования (8 частных показателей), уровня научно-исследовательской деятельности (8 частных показателей), уровня востребованности выпускников (5 показателей).

Результаты показывают (табл. 4), что независимо от выбранного рейтинга, университеты Ставропольского края имеют лучшие результаты по сравнению с Курской областью.

Несмотря на лучшую обеспеченность вузами Ставропольского края, индекс образования там значительно ниже, чем в Курской области (табл. 5).

Таблица 4

**Рейтинг RAEK-2021 университетов Ставропольского края и Курской области**

Table 4. Rating of RAEK-2021 universities of the Stavropol Territory and the Kursk Region

Показатель	Ставропольский край	Курская область
Рейтинговый балл в естественно-математической сфере	28,51 (Северо-Кавказский федеральный университет)	20,65 (Курский государственный университет)
Рейтинговый балл в инженерно-технической сфере	22,37 (Северо-Кавказский федеральный университет)	20,29 (Юго-Западный государственный университет)
Число независимых институтов	12	8
Число филиалов	14	2

Источник: International Group of rating agencies. Рейтинг вузов по естественно-математическому и инженерно-техническому направлениям [Электронный ресурс]. URL: <https://raek-a.ru/rankings/natural-mathematical-and-engineering-technical> 1 (дата обращения: 13.03.2022).

Таблица 5

**Показатели образования Ставропольского края и Курской области на 2014 г.**

Table 5. Indicators of education of the Stavropol Territory and the Kursk Region for 2014

Регион	Грамотность, %	Доля учащихся в возрасте 7–24 лет, посещающих учебные заведения	Индекс образования
Ставропольский край	99,5%	0,683	0,891
Курская область	99,6%	0,932	0,975

Источник: [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/14684.pdf> (дата обращения: 20.02.2022).

На основе данных Росстата [6] сравним два субъекта Федерации по отдельным параметрам образования. Численность студентов, обучающихся в вузах, в Ставропольском крае выше, чем в Курской области (рис. 3).

Однако в относительном выражении, при расчете на 10 000 человек населения, картина иная. Курская область занимает по этому показателю 10-е место в РФ, а Ставропольский край — только 34-е (рис. 4).

В.А. Шабашев и С.И. Шорохов отмечают [8], что «при прочих равных условиях более высокий уровень образования усиливает общественную активность, положительно влияет на добровольную социальную деятельность и повышает способность людей к организации, сотрудничеству и взаимодействию». Однако недостаточно будет оценивать образовательную составляющую только по доступности высшего образования. Известно, что распространение технологий (доступность университетов) составляет меньшую проблему, чем способность населения к усвоению новых знаний, а эта способность формируется не столько при университете обучении, сколько путем обучения на практике (*learning by doing*). Кроме того, в процессе жизни происходит амортизация университетских знаний. В. А. Шабашев и С. И. Шорохов предлагают разделять образовательную составляющую человеческого капитала на общеобразовательную и профессионально-квалификационную. Профессиональное обучение, которое оплачивается предприятиями, приносит им доход от этих инвестиций. Наше наблюдение состоит в том, что численность студентов, обучающихся по программам профессиональной подготовки на 10 000 человек населения, в Курской области почти в два раза выше, чем в Ставропольском крае (табл. 6).

Профессиональные образовательные организации в Курской области лучше обеспичены компьютерами, в то время как в Ставропольском крае больше компьютеров

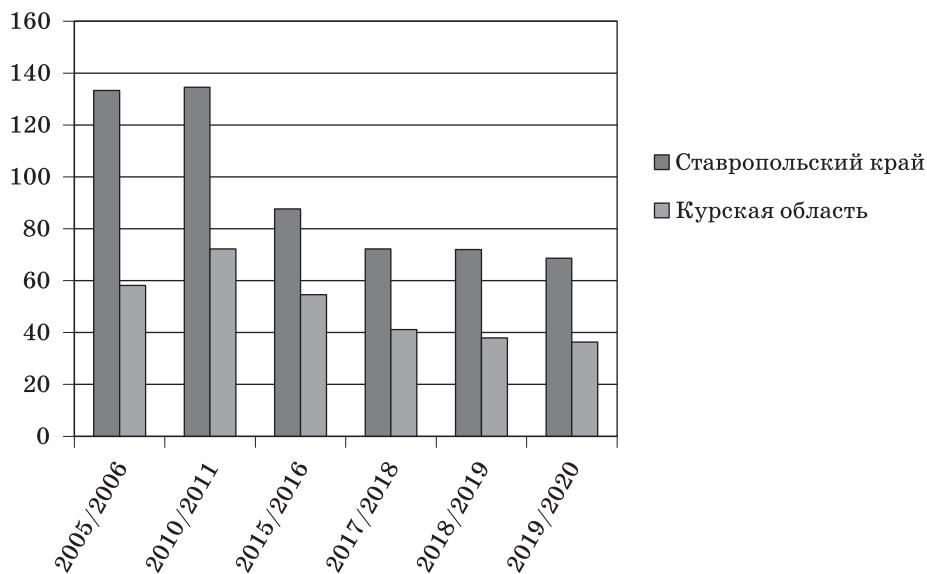


Рис. 3. Численность студентов, обучающихся в вузах, тыс. человек

Fig. 3. Number of students studying in universities, thousand people

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели — 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 04.04.2022).

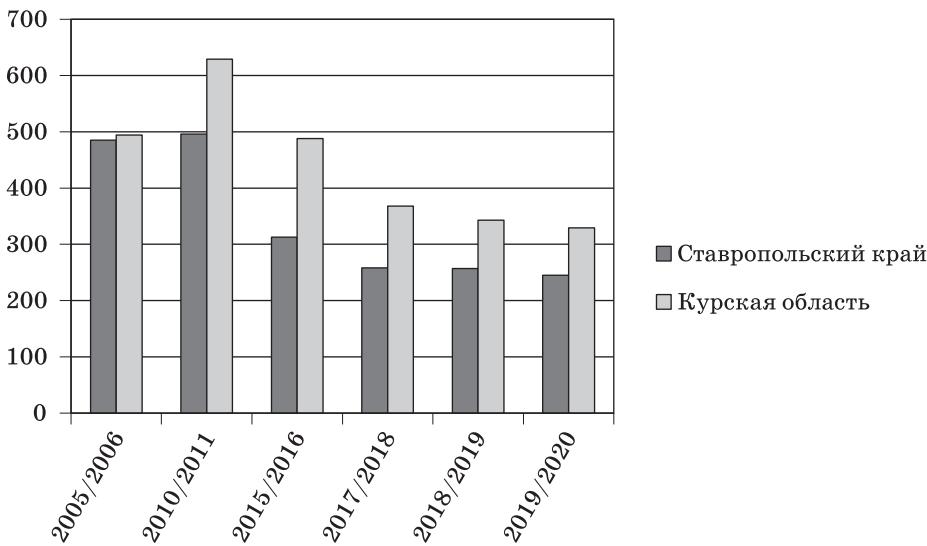


Рис. 4. Численность студентов, обучающихся в вузах, на 10 000 человек населения

Fig. 4. The number of students studying in universities per 10,000 people of the population

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели — 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 02.04.2022).

Таблица 6

**Численность обучающихся по программам профессиональной подготовки на 10 000 человек населения**

Table 6. Number of students in vocational training programs per 10,000 people of the population

Годы	Ставропольский край	Курская область
2016/2017	22	50
2017/2018	27	48
2018/2019	26	47
2019/2020	26	46

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели — 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 20.02.2022).

устанавливается в организациях высшего образования. Интуитивно можно предположить, что ВРП на душу населения будет выше и темпы его роста будут больше в Курской области, чем в Ставропольском крае, и это действительно так (рис. 5).

Некоторые исследователи находят, что связь между человеческим капиталом и доходом на душу населения прослеживается только тогда, когда образовательный капитал востребован экономикой. В работе В. А. Шабашева и С. И. Шорохова [8] рассматривалось влияние человеческого капитала на экономический рост в регионах России. Субъекты Федерации были разделены на четыре категории в зависимости от преобладания добывающих или обрабатывающих отраслей промышленности. Человеческий капитал оценивался по расходам консолидированных бюджетов на образование в расчете на одного занятого в экономике. Расчеты по полной выборке из 77 регионов показали, что влияние таких расходов на величину производимо-

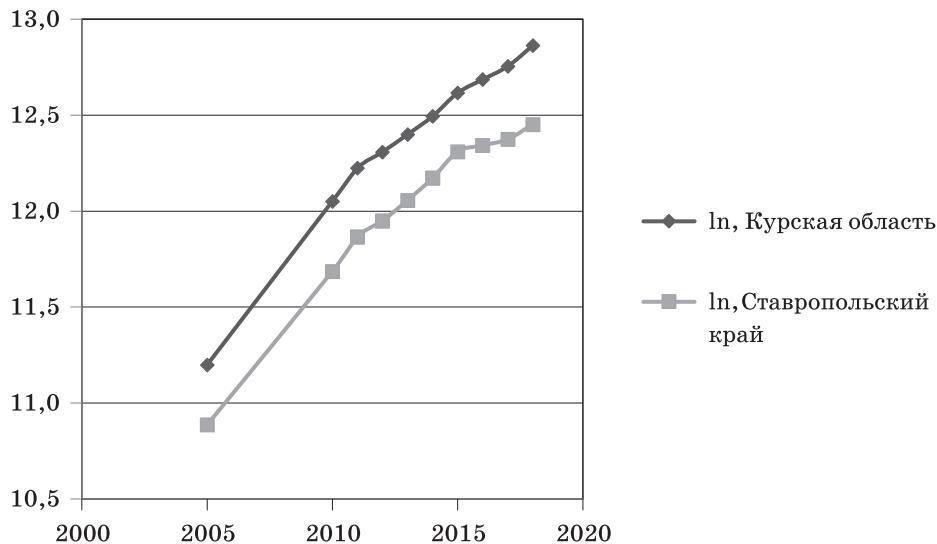


Рис. 5. Темпы роста ВРП на душу населения в Ставропольском крае и Курской области,  $\ln(\text{ВРП})$

Fig. 5. GRP growth per capita in Stavropol Territory and the Kursk Region,  $\ln(\text{GRP})$

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели — 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 17.01.2022).

го ВРП является несущественным. Для преимущественно добывающих регионов зависимости не обнаруживается. Образовательный капитал оказывается значимым фактором экономического роста для группы регионов с высокой долей обрабатывающих производств. Автор объясняет это тем, что в обрабатывающей промышленности образовательный капитал может использоваться наиболее эффективно.

Для сравнения человеческого капитала двух регионов — объектов нашего исследования — используем формулу (1). Данные о доле учащихся, посещающих учебные заведения, показывают различия в человеческом капитале между Курской областью и Ставропольским краем в 1,36 раза. Различие в ВРП на душу населения между двумя регионами в 2014 г. составило (данные табл. 1) 1,38 раза. Выраженная в логарифмах, эта разница будет 0,32. В указанной разнице человеческий капитал, согласно подходу П. Кленоу и А. Родригеса-Клерса, которые принимали в расчет как образование, так и зарплату, составляет 0,343. Р. Холл и Ч. Джонс, которые учитывали только разницу в образовании, получили вклад, равный 0,229. Если взять результат Р. Холла и Ч. Джонса для наших расчетов, логарифм отношения человеческого капитала Курской области и Ставропольского края составит  $0,32 * 0,229 = 0,0735$ , после потенцирования получаем 1,08. Фактически же имеющаяся разница в образовании между двумя регионами — 1,36 раза — почти полностью объясняет существующий разрыв в доходах на душу населения — в 1,38 раза. Это может свидетельствовать о том, что разница в технологиях между регионами одной страны не дает половины вклада в разницу их ВРП, как это имеет место при межстрановых сравнениях. То же можно сказать о физическом капитале. Уровень регионального развития в рассмотренном нами примере соответствует состоянию человеческого капитала, оцененному по продолжительности образования. Если добавить к этому разницу в зарплатах, которая на 2014 г. составляла 1,02 раза, разница в ВРП Ставропольского края и Курской области могла бы быть полностью объяснена. Напомним, однако, что регрессионный анализ на уровне

всех регионов России не показал корреляции между индексом образования и ВРП на душу населения.

Количество аспирантов (1093 в Ставропольском крае и 591 в Курской области в 2019 г.) и докторантов (10 в Ставропольском крае и 2 в Курской области в 2019 г.), вероятно, не стоит принимать во внимание, поскольку, при том что они преобладают в Ставропольском крае, эти единичные количества не имеют значимого влияния на экономику.

## Заключение

В работе методом регрессионного анализа оценивалась зависимость между ВРП на душу населения и индексом образования субъекта Российской Федерации. Хотя значимой корреляции выявлено не было, сравнение регионов, занимающих высшие и низшие строки рейтинга, имеет смысл. Регион с самым низким индексом образования имеет минимальный ВРП на душу населения. Регион с максимальным числом университетов характеризуется максимальным значением ВРП на душу населения. Сравнение двух регионов из верхних и нижних строк рейтинга — Ставропольского края и Курской области — показало, что на региональном уровне различия в капиталовооруженности и технологиях не играют такой роли, как различия в человеческом капитале, оцененные по продолжительности образования.

Показатели, описывающие состояние университетов в регионе на основании рейтингов, имеют мало отношения к экономической сущности человеческого капитала — одного из эндогенных факторов производства, определяющих скорость роста ВВП и ВРП. Их можно трактовать как образовательную инфраструктуру. Среди рассмотренных показателей высшего, профессионального образования, аспирантуры и докторанттуры относительный уровень профессионального образования, как представляется, наиболее значимо влияет на рост благосостояния региона, выраженного в ВРП на душу населения.

## Литература

1. Благотворительный фонд Владимира Потанина. Рейтинг вузов [Электронный ресурс]. URL: [https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show\\_more=Y](https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show_more=Y) (дата обращения: 03.04.2022).
2. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб. : Наука. 1999. 309 с.
3. Доклад о развитии человека за 1996 год. ПРООН. Нью-Йорк : Оксфорд юниверсити пресс. 1996.
4. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2014 год / под ред. Л. М. Григорьева, С. Н. Бобылева. М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2014. 204 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/4758.pdf> (дата обращения: 27.10.2021).
5. Кендрик Дж. Экономический рост и формирование капитала // Вопросы экономики. 1976. № 11. С. 141–154.
6. Регионы России. Социально-экономические показатели — 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (дата обращения: 27.10.2021).
7. Ромер Д. Высшая макроэкономика. М. : Издательский дом Высшей школы экономики. 2014. 855 с.
8. Шабашев В. А., Шорохов С. И. Влияние человеческого капитала на экономический рост в регионах с различной производственной структурой. Кемерово : АИ «Кузбассвязиздат», 2015. 203 с.
9. Hall R., Jones C. Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others? // Quarterly Journal of Economics. 1999. 114 (February). P. 83–116.
10. Hendricks L. How Important Is Human Capital for Development? Evidence from Immigrant Earnings // American Economic Review. 2002. 92 (March). P. 198–219.
11. International Group of rating agencies. Рейтинг вузов по естественно-математическому

- и инженерно-техническому направлению [Электронный ресурс]. URL: <https://raex-a.ru/rankings/natural-mathematical-and-engineering-technical> 1 (дата обращения: 27.10.2021).
12. Klenow P., Rodríguez-Clare A. The Neoclassical Revival in Growth Economics: Has It Gone Too Far? // NBER Macroeconomics Annual. 1997. N 12. P. 73–103.
  13. Mincer J. Schooling, Experience and Earnings // National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 1974.
  14. Schultz Th. W. Investment in Human Capital. N.Y., London, 1971.

#### **Об авторах:**

**Жиряева Елена Васильевна**, профессор кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; Zhiryaeva-ev@ranepa.ru

**Дмитриев Павел Андреевич**, аспирант кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); dmitriev.pavel.spb@yandex.ru

#### **References**

1. Vladimir Potanin Charitable Foundation. Ranking of universities [Electronic source]. URL: [https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show\\_more=Y](https://www.fondpotanin.ru/activity/reyting-vuzov/?show_more=Y) (accessed: 10.27.2021) (in Rus).
2. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Tsyrenova E.D. Human capital in a transitional economy. SPb.: Science, 1999. 309 p. (in Rus).
3. Human Development Report 1996. UNDP. New York: Oxford University Press. 1996. (in Rus).
4. 2014 Human Development Report in the Russian Federation / ed. L.M. Grigorieva and S.N. Bobylev. M.: Analytical Center for the Government of the Russian Federation, 2014. 204 p. [Electronic source]. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/4758.pdf> (accessed: 10.27.2021) (in Rus).
5. Kendrick J. Economic growth and capital formation // Problems of Economics [Voprosy ekonomiki]. 1976. N 11. P. 141–154 (in Rus).
6. Regions of Russia. Socio-economic indicators — 2020 [Electronic source]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_14p/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_14p/Main.htm) (accessed: 10.27.2021) (in Rus).
7. Romer D. Higher macroeconomics. M.: Publishing House of the Higher School of Economics. 2014. 855 p. (in Rus).
8. Shabashev V.A., Shorokhov S.I. The impact of human capital on economic growth in regions with different production structures. Kemerovo : Al Kuzbassvuzizdat, 2015. 203 p. (in Rus).
9. Hall R., Jones C. Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others? // Quarterly Journal of Economics. 1999. 114 (February). P. 83–116.
10. Hendricks L. How Important Is Human Capital for Development? Evidence from Immigrant Earnings // American Economic Review. 2002. 92 (March). P. 198–219.
11. International Group of rating agencies. Рейтинг вузов по естественно-математическому и инженерно-техническому направлениям [Electronic source]. URL: <https://raex-a.ru/rankings/natural-mathematical-and-engineering-technical> 1 (accessed: 27.10.2021).
12. Klenow P., Rodríguez-Clare A. The Neoclassical Revival in Growth Economics: Has It Gone Too Far? // NBER Macroeconomics Annual. 1997. N 12. P. 73–103.
13. Mincer J. Schooling, Experience and Earnings // National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 1974.
14. Schultz Th. W. Investment in Human Capital. N.Y., London, 1971.

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

**Elena V. Zhiryaeva**. Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Economics, Associate Professor; Zhiryaeva-ev@ranepa.ru

**Pavel A. Dmitriev**, Postgraduate Student, Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of North-West Institute of Management, Branch of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); dmitriev.pavel.spb@yandex.ru

# Влияние спорта на репутацию государств в современной политической повестке

Януков С.Г., Бахтуридзе З.З.\*

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российской Федерации; \*zeinabb1000@list.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена использованию спорта как инструмента мягкой силы, влиянию спорта на формирование имиджа государства. В материале рассматривается возросшая роль международных спортивных организаций и спортивных состязаний в целом. Отмечается, что в современном мире возможности спортивной дипломатии серьезно возросли. Особое внимание в статье уделяется противостоянию ближневосточных государств, которые практически в совершенстве овладели умением политического воздействия на мировое сообщество с использованием инструментов спортивной дипломатии.

Теоретические обобщения и сравнительный анализ позволили проанализировать резонирующие спортивные события, произошедшие на крупнейших соревнованиях по теннису, дзюдо и ралли-гонкам.

Целью работы является определение влияния спорта как эффективного средства мягкой силы в современных международных отношениях.

В результате исследования были продемонстрированы различные виды использования спорта в качестве инструмента мягкой силы, а также на примере государств Ближнего Востока доказана его эффективность как единственного средства политической борьбы. В качестве вывода можно отметить, что в настоящее время государства, успешно сочетающие различные аспекты публичной дипломатии, будут достигать большего успеха. В данном контексте развитие спорта на национальном уровне позволяет повысить репутацию государства, создает позитивный имидж, благодаря чему становится возможным достижение определенных целей на политической арене.

**Ключевые слова:** мягкая сила, политика, Олимпиада, спортивная дипломатия, спортивная организация, Ближний Восток

**Для цитирования:** Януков С. Г., Бахтуридзе З. З. Влияние спорта на репутацию государств в современной политической повестке // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 150–162.

## The Impact of Sport on the Reputation of States in the Modern Political Agenda

Sergey G. Yanukov, Zeinab Z. Bahturidze\*

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation;  
\*zeinabb1000@list.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to the use of sports as a tool of soft power, the influence of sports on the formation of the image of the state. The material examines the increased role of international sports organizations and sports in general. It is noted that in the modern world the possibilities of sports diplomacy have seriously increased. Particular attention is paid to the confrontation between the Middle Eastern states, which have practically mastered the ability to politically influence the world community using the tools of sports diplomacy.

Theoretical generalizations and comparative analysis made it possible to analyze the resonant sports events that took place at the largest tennis, judo and rally racing competitions.

The aim of the work is to determine the influence of sport as an effective means of soft power in modern international relations.

As a result of the study, various types of use of sports as a tool of soft power were demonstrated, and its effectiveness as an effective means of political struggle was proved using

the example of the Middle East states. As a conclusion, it can be noted that at present, states that successfully combine various aspects of public diplomacy will achieve greater success. In this context, the development of sports at the national level makes it possible to increase the reputation of the state, creates a positive image, which makes it possible to achieve certain goals in the political arena.

**Keywords:** soft power, politics, Olympics, sports diplomacy, sports organization, Middle East

**For citing:** Yanukov S. G., Bahturidze Z. Z. The Impact of Sport on the Reputation of States in the Modern Political Agenda // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 150–162.

## Введение

В современном мире государства все больше стараются отойти от использования инструментов традиционной «жесткой силы», правительства, желающие добиться определенных успехов на международной арене путем повышения привлекательности своей страны, стараются использовать стратегию «мягкой силы», суть которой заключается в достижении благоприятного результата при помощи привлечения и убеждения. В настоящее время на международной арене использование комбинаций различных видов «мягкой силы» весьма популярно, и спортивная дипломатия, ставшая одной из важнейших разновидностей этой стратегии, на этом фоне переживает существенный подъем.

Цель работы — обозначить влияние спорта как эффективного средства мягкой силы в современных международных отношениях.

Теоретические основы данной темы, а в частности вопросы взаимодействия спорта и политики, роль спортивной дипломатии как элемента мягкой силы в международных отношениях были предметом научного осмысливания и изложены в трудах зарубежных и российских исследователей (Л. Тиболт, Дж. Магуайер, Г. Солдберг, Б. Сандерс, О. Крохи, Е. А. Шмагин; Н. М. Боголюбова и Ю. В. Николаева, С. Е. Мартыненко и др.<sup>1</sup>). Теоретические аспекты темы также представлены в исследованиях о роли и характере мягкой силы в современной дипломатии и внешней политике государств Дж. Ная, который обозначил тенденцию усиления государственного воздействия на формирование международного общественного мнения, нашедшую отражение в концепции «мягкой силы», которую США и другие государства стали использовать в своей публичной дипломатии<sup>2</sup>.

Ценным источником для изучения форм, методов и механизмов реализации непосредственно спортивной дипломатии на современном этапе стали материалы средств массовой информации.

<sup>1</sup> Thibault L. Globalization of sport: an inconvenient truth / L. Thibault // Journal of sport management. 2009. № 23. P. 1–20; Maguire J. Power and Global Sport: Zones of Prestige, Emulation and Resistance. London: Routledge, 2005. 198 p.; Солдберг Г. А., Прюсс Х. Долгосрочное влияние крупных спортивных соревнований — мифы и факты // Спортивный менеджмент. 2004. № 2. С. 32–41; Sanders B. Sport as public diplomacy // US Center on public diplomacy [Электронный ресурс]. URL: [http://uscpublicdiplomacy.org/pdin\\_monitor\\_article/international\\_sport\\_as\\_public\\_diplomacy](http://uscpublicdiplomacy.org/pdin_monitor_article/international_sport_as_public_diplomacy) (дата обращения: 20.04.2022); Croci O., Forster J. Sport and Politics: The Question of Legitimacy of International Sport Organizations // Conference Papers — International Studies Association Annual Meeting. 2006. Р. 1–21; Шмагин Е. А. Культура и дипломатия // Международная жизнь. 2002. № 3. С. 64–70; Боголюбова Н. М., Николаева Ю. В. Спорт в палитре международных отношений: гуманитарный, дипломатический и культурный аспекты. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского гос. универ-та, 2011. 320 с.; Мартыненко С. Е. Роль спортивной дипломатии в международных отношениях и внешней политике: дисс. .... канд. исторических наук: 07.00.15. М., 2015.

<sup>2</sup> Ney J. Soft Power. Means of success in world policies / Joseph Ney. Cambridge; New York : Public Affairs, 2005. 192 p.

Методологическую базу составляют общенаучные и философские методы познания. Изучение места и роли спортивной дипломатии в международных отношениях и внешней политике, взаимодействия политики и спорта осуществляется на основе теоретических обобщений, сравнительного анализа. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что сам термин «спортивная дипломатия» подвергался отдельному критическому осмыслению [11].

Спорт — многофункциональное явление глобального масштаба, осуществляющее популяризацию здорового образа жизни, в том числе через воспитание подрастающих поколений и их социализацию в обществе. И, хотя «концепция „спорт вне политики“ и по сей день имеет сторонников, но состояние современного спортивного мира свидетельствует об обратном процессе» [3, с. 180]. Очевидно, что спорт, являясь всеобъемлющей и неотъемлемой частью жизни населения планеты, не может существовать в политическом вакууме, даже несмотря на зафиксированный в Олимпийской хартии принцип «Спорт вне политики»<sup>1</sup>, поэтому интерес исследователей в той или иной мере очерчивает взаимосвязь спорта с политикой [7; 8; 13].

Можно с уверенностью сказать, что в настоящее время международные спортивные состязания, чемпионаты континентов и мира, Олимпийские игры — это значимые факторы международных отношений. Тот факт, что спорт невозможно рассматривать вне политического контекста, привел к появлению термина «спортивная дипломатия», которая является одним из инструментов «мягкой силы» [12]. Представляется верным определение отечественного ученого А. О. Наумова, о том, что спортивная дипломатия — это «деятельность правительственные и негосударственные структур в рамках реализации внешнеполитического курса государства путем организации, проведения и участия в международных спортивных мероприятиях» [4, с. 33].

Существует несколько причин, показывающих, почему влияние спорта в современной политической повестке неуклонно возрастает. Во-первых, роль международных спортивных федераций, таких как ФИФА или МОК, существенно возросла, наряду с другими негосударственными акторами международных отношений. Во-вторых, спорт развивается, появляется больше разнообразных видов спорта, рождаются новые спортивные федерации, возрастает количество людей, вовлеченных в эту сферу деятельности, что увеличивает возможности влияния. В-третьих, современный спорт — это призма, через которую многие люди выстраивают собственную точку зрения относительно того или иного государства. «Интерес к спорту в мире и внимание аудитории намного превышают интерес к политическим новостям и даже кинематографу, что характеризует колossalные пропагандистские возможности спорта» [6, с. 30]. В сложившихся условиях неудивительно, что именно спорт «может стать примером формирования общего пространства и основой для обсуждения разнообразных гуманитарных, социальных, экономических вопросов, поскольку спорт обладает уникальными возможностями и объединяет людей, разных по своей социальной, культурной, религиозной принадлежности», а его влияние «настолько велико, что его необходимо использовать для продвижения общечеловеческих ценностей и гуманистических взглядов» [1, с. 96]. Миллионам людей по всей планете, уставшим от политических новостей (или не желающим углубляться в политические проблемы на другом конце планеты), неинтересно наблюдать за соперничеством России и США на очередном саммите, но им будет невероятно сложно отойти от экранов телевизоров во время хоккейного матча между сборными этих государств. Благодаря зрелищности и накалу страстей как в индивидуальных, так и в командных видах, спорт способен менять представление о той или иной стране с невероятной скоростью. И это касается не только самого

<sup>1</sup> Олимпийская хартия. 1991. Пр. 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.olympicuniversity.ru/SnCommonPortlets/multimedia/download/1987372> (дата обращения: 12.01.2022).

процесса соревнования, но и организации различных спортивных мероприятий. Сложно отрицать, что Олимпиада 2014 г. в Сочи положительным образом отразилась на имидже России как свободного и ответственного государства. Однако существуют и обратные примеры, такие как Летние Олимпийские игры 2016 г. в Бразилии, которые не только не улучшили имидж государства, но и обнажили целый ряд существенных социальных проблем.

### Летние Олимпийские игры 2021 в Токио

В последние несколько лет спорт действительно стал ареной политических противостояний. В частности, верность данного тезиса подтверждает ситуация на Олимпийских играх в Токио, которые проводились летом 2021 г. (были перенесены с 2020 г.). В первую очередь, они запомнились скандалом вокруг белорусской делегации, а точнее легкоатлетки Кристины Тимановской. Суть проблемы вокруг ее персоны сводится к непрофессиональному отношению со стороны тренерского штаба сборной — тренеры команды собирались заявить Кристину на непрофильную дисциплину, даже не посоветовавшись с ней. Спортсменка была готова выйти на старт, однако опубликовала пост с гневным заявлением в адрес тренерского штаба и легкоатлетической федерации по поводу сложившейся ситуации, из-за чего ее сняли с соревнований и первым рейсом собирались отправить в Минск по заключению врачей с формулировкой «в связи с эмоционально-психологическим состоянием»<sup>1</sup>. Изначально казалось, что скандала удастся избежать, но спортсменка незамедлительно обратилась в Международный олимпийский комитет (далее — МОК) с просьбой разобраться в ситуации, параллельно продолжая критиковать тренерский штаб и федерацию. Она заявила, что на родине ее могут посадить в тюрьму, а жизням ее близких будет грозить опасность. Также необходимо обратить внимание на политический контекст: после августовских событий 2020 г., когда в Белоруссии происходили народные волнения, международное сообщество стало пристальнее наблюдать за ситуацией вокруг этого государства. МОК, совместно с МИДом Японии, посодействовали перелету спортсменки в Европу, где спортсменка получила политическое убежище в Польше.

Другой случай на той же Олимпиаде произошел на соревнованиях по дзюдо, где представители Алжира и Судана Фетхи Нурина и Мохаммед Абдулрасул отказались выходить на tatami против израильянина Тохара Бутбуля. Это связано с существенной политической напряженностью между государствами. И если между Суданом и Израилем отношения начинают немного оттаивать, то между Алжиром и Израилем все гораздо хуже. Африканское государство продолжает придерживаться «принципов трех нет». Спортсмены высказали мнение, что несмотря на годы тренировок и сборов они без раздумий приняли данное решение. Реакция международной федерации дзюдо последовала незамедлительно: оба спортсмена были отстранены от спортивных состязаний на 10 лет, так как их «позиция полностью противоречит философии Международной федерации дзюдо. МФД проводит строгую политику недискриминации, продвигая солидарность в качестве основного принципа, подкрепленного ценностями дзюдо»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Копылов Р. Белорусская легкоатлетка отказалась лететь домой после отчисления. Просит убежища в Европе / Р. Копылов // Sports.ru:. 2021. 1 авг. [Электронный ресурс]/ URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/tv/2949786.html> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Judo, 10-year disqualification for the Algerian Fethi Nourine: he refused to face Israeli at the Games // Breaking Latest News. 2021. Sept. 15 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.breakinglatest.news/sports/judo-10-year-disqualification-for-the-algerian-fethi-nourine-he-refused-to-face-israeli-at-the-games/:~:text=The%20International%20Judo%20Federation%20>

В декабре 2021 г. было объявлено решение о снятии белорусской команды «МАЗ» с соревнований «ДАКАР-2022» — самого известного и престижного ралли-рейд в мире. Минская команда являлась одним из фаворитов предстоящих соревнований, однако уже после регистрации экипажей вышло заявление о невозможности участия команды «вследствие мер, принятых Европейским союзом и затрагивающих различные белорусские юридические лица, включая автопроизводителя «МАЗ», французские власти проинформировали организаторов «Дакара», что для «МАЗа» юридически невозможно выступить в гонке 2022 года»<sup>1</sup>. Причиной санкций стали репрессии внутри страны, посадка борта Ryanair с оппозиционерами на борту и миграционным кризисом на границе с ЕС.

Данные сюжеты демонстрируют, что в настоящее время спорт рассматривается как медийная площадка с колоссальной аудиторией по всему миру. Вследствие этого, политические заявления, сделанные во время спортивных мероприятий, априори делают спорт составной частью политической повестки.

### **Международные спортивные федерации против насилия**

2021 г. был довольно неспокойным. Одним из очагов волнения стал Афганистан, где в августе радикально настроенное исламистское движение «Талибан» (организация признана РФ террористической и является запрещенной на территории страны) захватило столицу страны Кабул и фактически взяло под контроль большую часть страны. Установление законов шариата поставило крест на развитии спорта, спортсмены опасались за свою жизнь, так как публичные спортивные мероприятия, такие как бои MMA или женские виды спорта, стали незаконными, а участие в них карается смертной казнью<sup>2</sup>. Международное сообщество было обеспокоено подобной тенденцией. Поэтому ФИФА, совместно с футбольными федерациями Катара, Пакистана и Албании, вывезли из Афганистана около 200 человек, связанных с футболом<sup>3</sup>. Также при посредничестве ФИФА и футбольного клуба «Лидс Юнайтед» из страны было вывезено 30 учениц местных футбольных академий. ФИФА официально заявила о необходимости продолжать работать в данном направлении, призывая другие государства и их футбольные федерации присоединиться к акции ради спасения жизни людей, не совершивших никаких преступлений, а лишь занимающихся любимым видом спорта.

Другим примером борьбы спортивной организации за права спортсменов, невзирая на политические события в мире, стал инцидент с китайской теннисисткой, бывшей первой ракеткой мира Шуай Пэн. В ноябре прошлого года бывшая спортсменка выложила пост в социальных сетях с обвинением в адрес высокопоставленного чиновника Компартии Китая и бывшего вице-премьера страны в принуждении к действиям сексуального характера. Сразу после публикации девушка перестала выходить на связь. Учитывая международную репутацию Китая, многие бывшие и действующие спортсме-

---

punished, they%20violated%20the%20Olympic%20Charter%E2%80%9D&text=For%20this%20the%20Algerian%20judoka,(IJF)%20for%20ten%20years. (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>1</sup> Алонсо Ф. Главного конкурента «КАМАЗа» вышибли с «Дакара» из-за санкций. Хотя месяц назад заявку на участие приняли и выдали номера // Sports.ru. 2021. 2 дек. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/autoflashbacks/2991984.html> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Houeix R. «Their lives are in danger»: Afghanistan's female athletes sound alarm after Taliban takeover // France24. 2021. Aug. 22. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.france24.com/en/asia-pacific/20210822-their-lives-are-in-danger-afghanistan-s-female-athletes-sound-alarm-after-taliban-takeover> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>3</sup> Новиков И. ФИФА и Катар вывезли из Афганистана 57 беженцев — это женщины и дети в основном // Sports.ru. 2021. 22 окт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sports.ru/football/1102403434-fifa-i-katar-vyvezli-iz-afganistana-57-bezhenczev-eto-zhenshhiny-i-det.html> (дата обращения: 12.01.2022).

ны, а также представители международных теннисных ассоциаций WTA и ATP и теннисный профсоюз спортсменов PTPA забеспокоились и обратились за информацией о местонахождении спортсменки<sup>1</sup>. Долгое время внятного ответа на поставленные вопросы о состоянии здоровья и местонахождении девушки не было, в связи с чем Женская теннисная ассоциация приняла решение прекратить проводить турниры под собственной эгидой в КНР, из-за чего организация понесет убытки в миллиарды долларов. Это существенный удар по китайскому самолюбию: спортивный мир продемонстрировал, что для него принципы стоят выше денег (из-за пандемии международный спорт, в том числе и теннис, потерял колоссальную прибыль, которую Китай, как самый лакомый кусок мирового рынка, был готов возместить взамен на проведение у себя различных турниров). Здесь же следует упомянуть и неудачный тайминг — менее чем через два месяца в Пекине стартует Зимняя олимпиада, которую собираются бойкотировать некоторые западные государства (статус дипломатического бойкота подтвердили США, Австралия, Канада и Великобритания; ожидается бойкот со стороны глав государств-членов ЕС). Китай расценивает данные соревнования как площадку, благодаря которой сможет утвердить собственный статус мирового лидера, однако скандал с уйгурами, а затем с Пэн вынуждает все большее количество людей расценивать азиатское государство как страну с диктаторским режимом во главе.

Сложно не согласиться с тем, что «политика оказывает существенное влияние на события, происходящие в спортивной сфере, несмотря на то что спорт сам по себе выполняет миротворческую функцию, сплачивая народы и страны. Взаимодействие спортивных организаций различных стран, контакты международных и национальных спортивных организаций с политическими структурами государств, а также комплекс спортивных соревнований и публикация в СМИ об их проведении и участниках оказывают существенное влияние на реализацию миротворческой функции спорта» [5, с. 104].

Проведение спортивных соревнований, будь то Олимпиада или теннисные турниры, способны продемонстрировать открытость страны, ее желание сотрудничать и нацеленность на мирное решение вопросов, однако подобные скандалы могут стать причиной разрыва отношений со спортивными организациями, что повлечет за собой ухудшение международного имиджа страны. Спустя месяц Пэн вышла на связь, заявив о недопонимании со стороны общественности и о том, что она находится в безопасности. Тем не менее международное сообщество, и не только спортивное, не спешит верить подобным заявлениям, предполагая, что спортсменку могли склонить к подобным заявлениям.

Очевидно, когда стало понятно, что «возможности спорта стали настолько велики, что позволяют рассматривать его как важную часть международных отношений, мировой политики, международных гуманитарных связей», тема спорта стала все чаще использоваться для привлечения внимания общества «к решению различных проблем: проблемы бедности, расизма, насилия, сохранения окружающей среды, употребления наркотиков, проблемы прав человека, гендерного равенства и многих др.» [2, с. 7].

### **Спорт как инструмент «мягкой силы» политического соперничества Саудовской Аравии и Катара**

Тот факт, что в современной политике наиболее востребованы инструменты «мягкой силы» подтверждается, в частности, при рассмотрении соперничества государств

<sup>1</sup> Ли В. Китай делает вид, что Шуай Пэн в порядке, но от этого за нее только страшнее. Теннис сплотился как никогда, Пекин требуют лишить Олимпиады // Sports.ru. 2021. 20 нояб. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sports.ru/tribuna/blogs/glaz\\_naroda/2987982.html](https://www.sports.ru/tribuna/blogs/glaz_naroda/2987982.html) (дата обращения: 12.01.2022).

Ближнего Востока: Саудовской Аравии, Катара, Бахрейна и ОАЭ, разбогатевших благодаря колоссальным залежам качественной нефти. Их объединяет болезненное восприятие успеха соседей, невероятные финансовые возможности и желание разнообразить собственную экономику благодаря готовности инвестировать в туризм, высокие технологии и науку, а также вкладывать средства в иностранные топ-компании. В основе данной борьбы на Аравийском полуострове лежит конфликт между Катаром при поддержке Турции, Ирана и Саудовской Аравии с ОАЭ и Бахрейном. Катар первым из стран региона встал на путь демократизации общества со свободой мнения и обеспокоенностью по поводу прав человека. «Аль-Джазира» стала одним из наиболее эффективных инструментов «мягкой силы», направленной против традиционно настроенных режимов Саудовской Аравии и ее соседей. Однако на протяжении последних 15–20 лет и тех, и других обвиняли в нарушении прав человека, политических репрессиях, убийствах известных оппозиционеров и прочих преступлениях. И руководства этих государств нашли решение проблемы — поправить имидж с помощью спорта [9].

Государственный фонд ОАЭ в 2008 г. приобрел знаменитую английскую футбольную команду «Манчестер Сити», обеспечив значительный поток инвестиций в команду, ставшую рекламой государства. Местным шейхам было необходимо, чтобы мир обсуждал их финансовые вливания в команду и ее спортивные достижения, а не преступления внутри страны. По данным правозащитной организации Reprieve, в стране на 2015 г. находилось около 200 политзаключенных, 75% из которых в той или иной степени подвергались пыткам [10]. Страна получила печальную известность благодаря пыткам не только политзаключенных — жестокому обращению регулярно подвергаются женщины в различных тюрьмах. Так, 22-летняя студентка из Омана Maryam аль-Балуши заявила о расизме, пытках, жестоком обращении с заключенными и угрозах насилия в тюрьме Аль-Ватба рядом с Абу-Даби<sup>1</sup>. Также тяжелую ситуацию неравноправия подчеркивают истории с бегством женщин из страны: в 2019 г. от премьер-министра страны сбежала младшая из жен, принцессы Хайабинт аль-Хусейн. Ранее, в 2018 г., от этого же человека сбежала его 32-летняя дочь, принцесса Латифа бинт Мохаммед аль-Мактум. Через некоторое время ее вернули в страну, однако судьба девушки до сих пор неизвестна<sup>2</sup>.

Иной проблемой до недавнего времени были верблюжьи бега — излюбленное увлечение местных шейхов. Суть спорта проста — в забеге на 4–10 км участвуют от 15 до 60 животных. На каждом из них должен быть жокей. И местным пришла в голову мысль сделать жокеями детей, как правило, не старше 15 лет. Логика очевидна: чем меньше вес наездника, тем быстрее бежит верблюд. По данным правозащитной организации Save The Children, с 1980-х до 2015 г. только из Пакистана прибыло более 20 тыс. детей. В Бангладеш, Индии, некоторых африканских странах действовали преступные сети по продаже людей через туристические агентства и полицейские управления, в том числе и в ОАЭ<sup>3</sup>. С недавних пор, после судебных исков середины 2000-х гг., детей стали заменять специальными роботами, а правительство ОАЭ заявило о сотрудничестве с UNICEF, в рамках которого обеспечит безопасное возвращение детей домой. Однако до сих пор бега, как

<sup>1</sup> Maryam Al Balushi attempts suicide in al-Wathba prison // ICFUAE. 2020. Mar. 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://icfuae.org.uk/press-releases/maryam-al-balushi-attempts-suicide-al-wathba-prison> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Gardner F. Princess Haya: The princess, the sheikh and the £550m divorce settlement // BBC News. 2021. Dec. 21 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-59739563> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>3</sup> Priya S. Kidnapped for Camel Racing — The Curious Case of Reporting (P. 1) // FACTLY. 2015. Aug. 31 [Электронный ресурс]. URL: <https://factly.in/child-camel-jockeys-kidnapping-for-camel-racing-the-curious-case-of-reporting-part-1/> (date of application: 12.01.2022).

национальный вид спорта и забава правящих кругов, продолжают проходить, и открывают их высшие государственные чиновники.

Покупка футбольного клуба была призвана решить все репутационные проблемы, связанные с этими событиями, создав образ процветающего, динамично развивающегося и гостеприимного государства [9]. Разумеется, ключевыми сферами достижения цели стали туризм и спорт, и в данном случае их удалось объединить. Купив английский футбольный клуб, страна негласно совершила выгодную сделку с Великобританией: в арабской стране действуют около 5 тыс. компаний из Соединенного Королевства, более 100 тыс. подданных Королевы работают в ОАЭ, помимо 1 млн ежегодно прибывающих британских туристов. Наладив бизнес в Великобритании, правители Эмиратов создали плацдарм для развития собственного бизнеса в Европе. Данная покупка запустила цепную реакцию: в 2013 г. был образован эмирятский спортивный холдинг City Football Group, владеющий футбольной империей ОАЭ. Деньги холдинга вкладываются в 9 футбольных клубов из Японии, Китая, Сингапура, Австралии, Бразилии, Великобритании, США и Испании. Государство использует эти активы для удобного общения с нужными людьми на всех континентах. Однако и этот проект не остается без критики: в руководстве флагманского футбольного клуба из Манчестера, как и в холдинге, руководящие посты занимают люди, приближенные к королевской семье ОАЭ, что очень беспокоит правозащитные организации: шейх Мансур, занимающий пост премьер-министра страны и являющийся формальным владельцем команды; Хальдон аль Мубарак, президент клуба и одновременно председатель Эмирятской корпорации по ядерной энергетике, правая рука шейха Заида; Саймон Пирс, бывший работник Burson-Marsteller, сотрудничавшей с Николаем Чашеску и американской ЧВК Blackwater, принимавшей участие в войне в Ираке и Афганистане и замешанной в контрабанде оружия; шейх Мухаммед бен Зайд, наследный принц ОАЭ, глава Абу-Даби, считающийся истинным владельцем клуба и имеющий очень неоднозначную репутацию в мире: являясь ответственным за военную промышленность ОАЭ, на него возлагается ответственность за деятельность частных военных группировок ОАЭ в Йемене, бомбардировка школ и больниц, а также убийстве гражданского населения в стране. Несомненно, подобное руководство подчеркивает факт важности проекта для государства.

Однако следует отметить, что подобная реклама страны через самый популярный вид спорта в мире делает свое дело: когда успех одного из лучших клубов планеты («Манчестер Сити») связывают с конкретной страной, это серьезно меняет общественное восприятие государства в глазах мирового сообщества. Безусловно, проект «Манчестер Сити», несмотря на существенные спортивные успехи команды в последние годы, имеет коммерческий и репутационный подтекст.

Другим примером «спортивной мягкой силы» может считаться проведение этапа мирового гоночного чемпионата Формулы-1 в Абу-Даби. В мире автоспорта проведение собственного гран-при приравнивается к домашней олимпиаде — города-кандидаты готовы выплачивать баснословные деньги за долгосрочные контракты, потому что осознают медицинскую важность этого события: Абу-Даби ежегодно выплачивает 100 млн долл. за проведение одной гонки, Саудовская Аравия подписала контракт до 2030 г., по которому выплатит Международной автомобильной федерации ФИА и Формуле 1600 млн долл., Катар и Бахрейн за собственные гран-при платят по 70 млн долл. Местные шейхи готовы выкладывать любые суммы денег ради рекламы собственной страны, стараясь использовать их как средство обеления репутации.

Также подобные сделки имеют выгодные инвестиционные последствия. Примером могут стать ОАЭ, подписавшие в течение последних трех лет целый ряд важных международных соглашений: были проведены торговые сделки с КНР на

более чем 3 млрд долл., подписано соглашение с NASA о подготовке эмиратающих космонавтов и заключен договор с Евросоюзом о безвизовых поездках в страну на ограниченный период времени. Подобные соглашения между «деспотичными монархиями и авторатиями Востока» и цивилизованным Западом, а также продвинутым Востоком являются результатом деятельности спортивного пиара государства.

Безусловно, в современном мире, в условиях глобализации и когда основной целью является заключение выгодных с экономической точки зрения сделок без репутационных потерь, наличие собственной спортивной империи имеет большое значение — с ее помощью можно отвлечь внимание от проблем внутри страны, подписывать выгодные соглашения и рекламировать страну, повышая ее репутацию [9]. Благодаря собственной футбольной сети Гран-при Формулы-1 в Абу-Даби, выставке Дубай-Экспо ОАЭ удалось выстроить имидж открытой, технологичной и гостеприимной страны, потому что все это влияет на умы людей куда сильнее, чем очередное расследование журналистов о преступлениях местных властей. Безусловно, шейхи любого аравийского государства осторегаются подобных разговоров об их детище, ведь все прекрасно понимают, что это негативно скажется на бизнесе — бойкоты футбольных матчей собственными фанатами или отсутствие интереса к гоночному гран-при приведут к репутационным потерям и обесцениванию их флагманских рекламных активов, без которых заключение сделок с США, ЕС и Китаем станет гораздо сложнее.

По пути ОАЭ позже решили пойти Катар и Саудовская Аравия — два практически непримиримых соперника. Государственный фонд Катара выкупил контрольный пакет акций парижского футбольного клуба «ПСЖ» в 2011 г., выиграв в 2010 г. право проведения у себя чемпионата мира по футболу. Это было существенным шагом для государства из Персидского залива — ранее, подобные соревнования не проводились в государствах Ближнего Востока. Вложив существенные денежные средства в команду (более 1,3 млрд долл.<sup>1</sup>), руководители клуба резонируют в социальных сетях, привлекая внимание к собственному проекту. Владельцем команды является Катарский инвестиционный фонд. Основная цель покупки — реклама домашнего чемпионата мира благодаря приглашенным в клуб звездам первой величины — Бекхэму, Неймару, Мбаппе, Мессии др. Игровики подобного класса известны далеко за пределами футбольных арен и имеют колоссальное медийное влияние, поэтому их приглашение в «ПСЖ» справедливо рассматривать не только как часть трансферной кампании клуба, но и рекламы чемпионата мира 2022 г. — игроки пиарят катарский ЧМ в социальных сетях и на различных мероприятиях. Подобная стратегия является ярким примером «мягкой силы».

Несмотря на то, что Катар первым из государств Аравийского полуострова начал беспокоиться о своем международном имидже, проблемы с соблюдением прав человека все еще существуют. По сообщениям ряда СМИ, стройки спортивных сооружений в стране сопровождаются смертью сотен рабочих, чьи условия труда не соблюдаются<sup>2</sup>. Выбор Катара как страны-хозяйки ЧМ оставил много вопросов еще в 2010 г. — руководство ФИФА обвиняли в коррупции, а верхушку власти страны — в пытках, несоблюдении прав человека и иных преступлениях. Тем не менее, Катар, пожалуй, искуснее других арабских государств использует спорт

<sup>1</sup> Transfer Expenditure from 10/11 to 20/21 // Transfermarkt [Электронный ресурс]. URL: [https://www.transfermarkt.com/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saison\\_id=2010&saison\\_id\\_bis=2020&land\\_id=&nat=&kontinent\\_id=&pos=&altersklasse=&ws=&leihe=&intern=0&plus=0](https://www.transfermarkt.com/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saison_id=2010&saison_id_bis=2020&land_id=&nat=&kontinent_id=&pos=&altersklasse=&ws=&leihe=&intern=0&plus=0) (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Revealed: 6,500 migrant workers have died in Qatar since World Cup awarded // The Guardian. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/23/revealed-migrant-worker-deaths-qatar-fifa-world-cup-2022> (дата обращения: 12.01.2022).

в качестве инструмента «мягкой силы». Катарцы не просто покупают футбольные клубы, проводят международные соревнования по теннису с участием первых ракеток мира и владеют собственным гран-при Формулы-1. Так или иначе, но им удалось выиграть право проведения чемпионата мира по футболу (приблизительный охват — от 2 до 4 млрд зрителей по всему миру), собственный государственный телеканал beIN Sport обладает правами на показ матчей лучших футбольных лиг мира на Ближнем Востоке и в Западной Европе, а рекламируют все это одни из лучших футболистов планеты.

Безусловно, это вызывает определенное раздражение у соседей по Заливу. Политический конфликт между странами обострялся на протяжении нескольких лет. Довольно долгое время Саудовская Аравия считалась самым влиятельным государством Аравийского полуострова, однако в 90-х ситуация начала меняться. Катар встал на рельсы демократизации, критикуя соседей за отсталость и нежелание принимать изменения. Данное противостояние вылилось в 2017 г. в прекращение дипломатических отношений и экономическую блокаду, организованную Саудовской Аравией, ОАЭ, Египтом, Бахрейном, Ливией и Йеменом, однако соперничество отразилось и на футбольном поле: благодаря собственным ресурсам и влиянию ОАЭ и Саудовская Аравия обвинили Катар в пособничестве терроризму и нарушении прав человека. Однако «ближневосточному Эдему» удалось грамотно выйти из сложившейся ситуации: «ПСЖ» совершил рекордный футбольный трансфер, выкупив бразильца Неймара за 222 млн евро (трансфер прорабатывался с 2015 г., в то время, когда Катар предложил 1 млрд долл. за освобождение членов королевской семьи — 700 млн сотрудникам иракских спецслужб за помощь в переговорах и 300 млн — самим террористам. Из-за этих 300 млн Катар и обвинили в пособничестве терроризму)<sup>1</sup>. Данный трансфер должен был послужить ширмой, отвлекая на себя внимание общественности от ненужных разговоров. К тому же игроки парижского клуба, которые, как правило, не лезут в политику, активно обращали внимание на роль Катара в разрешении «афганского вопроса». Летом 2021 г. в Афганистане «Талибан» (запрещенная в России террористическая организация) захватил власть, что заставило многих западных дипломатов покинуть страну. Тогда Катар принял решение взять на себя роль посредника между Западом и талибами, что существенно усилило роль государства в регионе.

Саудовская Аравия решила пойти по проверенному пути покупки футбольных клубов. В октябре 2021 г. Суверенный фонд Саудовской Аравии, находящийся на 9-м месте в списке подобных фондов с совокупным состоянием в 480 млрд долл.<sup>2</sup>, приобрел английский «Ньюкасл Юнайтед». Сделка сопровождалась общественным недовольством внутри страны, против нее выступал премьер-министр Борис Джонсон и ряд членов Британского парламента, но все же была заключена. «Ньюкасл Юнайтед» теперь является богатейшим футбольным клубом планеты. Покупка была оформлена в рамках проводимой наследным принцем Саудовской Аравии Мухаммедом бен Салманом политики по увеличению влияния. К 2025 г. планируется сделать Саудовский фонд третьим в мире (уступая лишь Норвегии и Китаю), а доходы пустить в развитие местной экономики и инфраструктуры. Главная цель — обеспечить экономическую стабильность населения при потенциальном полном отказе от нефти и всех доходов, связанных с ней. И покупка такого клуба — еще один шаг на пути к обелению репутации и изменению имиджа страны.

<sup>1</sup> Смирнов Д. Неймара купили ради спасения ЧМ в Катаре. Он стал частью политической игры шейхов (и не подозревал об этом) // Sports.ru. 2020. 13 апр. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/murovei/2765667.html> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Public Investment Fund of Saudi Arabia (PIF) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.swfinstitute.org/profile/598cdaa60124e9fd2d05bc3b> (дата обращения: 12.01.2022).

Необходимо отметить, что Саудовская Аравия, в отличие от ОАЭ и тем более Катара, является более консервативным государством. Проповедуя догматы аль-Ваххаби и встав на путь «чистого Ислама», страна долгое время являлась закрытой. Здесь до сих пор практикуются суровые телесные наказания, существует смертная казнь, оппозиционных политиков сажают в тюрьмы, а некоторых, как журналиста Джамала Хашогги, критиковавшего бен Салмана за чистки внутри правительства и насильственный приход к власти, жестоко убили в консульстве Саудовской Аравии в Турции<sup>1</sup>. Так как Хашогги являлся, по сути, личным противником принца, являющегося главой фонда, купившего футбольный клуб, становится очевидно, для чего была совершена данная покупка. Тот же фонд заключил десятилетний контракт с Формулой-1 на 600 млн долл. на проведение домашних гран-при в Джидде и Эр-Рияде. Государственный нефтяной гигант SaudiAramco, официально не связанный с королевской семьей, охотно спонсирует все мероприятия, проводимые в стране, становясь титульным спонсором соревнований.

Переход Лионеля Месси в «ПСЖ» заставил руководство Саудовской Аравии задуматься об идее проведения у себя ЧМ-2030 (местные шейхи прекрасно понимают, что ЧМ по футболу и Олимпиада — важнейшие инструменты мягкой силы)<sup>2</sup>. Теперь войны между государствами проходят не только на полях сражений, но и на футбольных стадионах.

## Выводы

Подводя итог, хотелось бы отметить, что за последние 10–15 лет искусство, которое на Западе часто называется как *sportswashing*, то есть «обеление благодаря спорту», стало весьма популярным среди руководителей некоторых государств. Они осознают, что обвинения правозащитников в несоблюдении прав человека могут отрицательным образом сказаться на имидже страны, что негативно отразится на международном бизнесе. По этой причине миллиарды долларов направляются на строительство городов будущего и проведение высокотехнологичных выставок; создаются специальные фонды, покупающие акции иностранных топ-компаний и футбольные клубы; города конкурируют между собой за право проведения ведущих спортивных состязаний. Таким образом, следует рассматривать спорт не как обособленное от политики явление, но как эффективный политический инструмент, благодаря которому представляется возможным повысить собственную репутацию, создав имидж продвинутого, гостеприимного и открытого миру государства.

## Литература

1. Боголюбова Н. М., Николаева Ю. В., Боголюбов М. А. Гуманитарное сотрудничество в спорте на пространстве СНГ как фактор интеграции // Управленческое консультирование. 2016. № 4 (88). С. 90–97.
2. Боголюбова Н. М., Николаева Ю. В. Спорт в палитре международных отношений: гуманистичный, дипломатический и культурный аспекты. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского гос. универ-та, 2011. 320 с.
3. Мартыненко С. Е. Диалектическая взаимосвязь спорта и политики и ее проявление в средствах массовой коммуникации. // Вестник МГОУ. Сер.: История и политические науки. 2014. № 5. С. 179–186.

<sup>1</sup> Jamal Khashoggi: All you need to know about Saudi journalist's death // BBC News. 2021. Feb. 24 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-45812399> (дата обращения: 12.01.2022).

<sup>2</sup> Pinja T. Saudi Arabia Mulls Bid for 2030 World Cup // The New York Times. 2021. June 10 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2021/06/10/sports/soccer/saudi-arabia-world-cup.html> (дата обращения: 12.01.2022).

4. Наумов А. О. Спортивная дипломатия как инструмент «мягкой силы» // Мировая политика. 2017. № 4. С. 32–43.
5. Паршакова В. М. Миротворческая функция спорта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6–1. С. 103–105.
6. Стafeев Д. В. Роль политического фактора в трансформации международного спортивного движения // Научно-технические ведомости СПбПУ. Гуманитарные и общественные науки. 2014. № 4 (208) С. 24–34.
7. Boycoff J. Power Games: A Political History of the Olympics / J. Boycoff, D. Zirin. Verso books, 2016. 352 р.
8. Dobre-Laza M. Sport and Politics. Kings and Countries. The historical tradition of political involvement in sport [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pages.drexel.edu/~rosenl/sports%20Folder/Sport%20and%20Politics%20Kings%20and%20Countries.pdf> (дата обращения: 01.02.2022).
9. Dubinsky Y. Analyzing the roles of country image, nation branding, and public diplomacy through the evolution of the modern Olympic movement. Physical Culture and Sport. Studies and Research. 2019. Vol. 84. №. 1. P. 27–40 [Электронный ресурс]. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/pcssr/84/1/article-p27.xml> (дата обращения: 01.02.2022).
10. Macdonald K. Systematic Torture: Statistics from Dubai Central Jail / K. Macdonald. Text: electronic // Reprieve: [website]. 2013 [Электронный ресурс]. URL: [https://reprieve.org/wp-content/uploads/sites/2/2015/03/2013\\_10\\_28\\_INT-UAE-Torture-Report-final.pdf](https://reprieve.org/wp-content/uploads/sites/2/2015/03/2013_10_28_INT-UAE-Torture-Report-final.pdf) (дата обращения: 02.02.2022).
11. Murray S. Sports-Diplomacy: a hybrid of two halves [Электронный ресурс]. URL: <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011-symposium/Sports-Diplomacy-a-hybrid-of-two-halves--Dr-Stuart-Murray.pdf> (дата обращения: 02.02.2022).
12. Ney J. Soft Power. Means of success in world policies. Cambridge; New York : Public Affairs, 2005. 192 р.
13. Robson S., Simpson K., Tucker L. Strategic sport development. Ebook Central Academic Complete International Edition. Routledge 2013. 288 р.

#### **Об авторах:**

**Януков Сергей Георгиевич**, студент Высшей школы международных отношений Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Российская Федерация); sergoanapa@mail.ru

**Бахтуридзе Зейнаб Зелимхановна**, профессор Высшей школы международных отношений Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук; zeinabb1000@list.ru

#### **References**

1. Bogolyubova N. M., Nikolaeva Yu. V., Bogolyubov M. A. Humanitarian cooperation in sports in the CIS space as an integration factor // Administrative consulting. 2016. N 4 (88). P. 90–97 (in Rus).
2. Bogolyubova N. M., Nikolaeva Yu. V. Sports in the palette of international relations: humanitarian, diplomatic and cultural aspects. St. Petersburg State University, 2011. 320 p. (in Rus).
3. Martynenko S. E. Dialectical relationship of sports and politics and its manifestation in the mass media // Bulletin of MSOU. Series: History and Political Sciences. 2014. N 5. P. 179–186 (in Rus).
4. Naumov A. O. Sports diplomacy as an instrument of “soft power” // World politics. 2017. N 4. P. 32–43 (in Rus).
5. Parshakova V. M. Peacekeeping function of sports // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2018. N 6–1. P. 103–105 (in Rus).
6. Stafeev D. V. The role of the political factor in the transformation of the international sports movement // Scientific and technical statements of St. Petersburg State University. Humanities and social sciences. 2014. N 4 (208). P. 24–34 (in Rus).
7. Boycoff J. Power Games: A Political History of the Olympics / J. Boycoff, D. Zirin. Verso books, 2016. 352 p.
8. Dobre-Laza M. Sport and Politics. Kings and Countries. The historical tradition of political involvement in sport [Electronic source]. URL: <http://www.pages.drexel.edu/~rosenl/sports%20Folder/Sport%20and%20Politics%20Kings%20and%20Countries.pdf> (accessed: 01.02.2022).

9. Dubinsky Y. Analyzing the roles of country image, nation branding, and public diplomacy through the evolution of the modern Olympic movement. Physical Culture and Sport. Studies and Research. 2019. Vol. 84. N 1. P. 27–40. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/pcssr/84/1/article-p27.xml> (accessed: 01.02.2022).
10. Macdonald K. Systematic Torture: Statistics from Dubai Central Jail / K. Macdonald. Text: electronic // Reprieve: [website]. 2013 [Electronic source]. URL: [https://reprieve.org/wp-content/uploads/sites/2/2015/03/2013\\_10\\_28\\_INT-UAE-Torture-Report-final.pdf](https://reprieve.org/wp-content/uploads/sites/2/2015/03/2013_10_28_INT-UAE-Torture-Report-final.pdf) (accessed: 02.02.2022).
11. Murray S. Sports-Diplomacy: a hybrid of two halves [Electronic source]. URL: <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011-symposium/Sports-Diplomacy-a-hybrid-of-two-halves--Dr-Stuart-Murray.pdf> (accessed: 02.02.2022).
12. Ney J. Soft Power. Means of success in world policies / Joseph Ney. Cambridge; New York: Public Affairs, 2005. 192 p.
13. Robson S., Simpson K., Tucker L. Strategic sport development. Ebook Central Academic Complete International Edition. Routledge 2013. 288 p.

***About the authors:***

**Sergey G. Yanukov**, Student of the Higher School of International Relations of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation); sergoanapa@mail.ru  
**Zeinab Z. Bahturidze**, Professor of the Higher School of International Relations of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences);zeinabb1000@list.ru

# The Impact of Health Expenditure on COVID-19 Mortality

Mariia A. Ovsyannikova

HSE Campus in St. Petersburg, Saint Petersburg, Russian Federation; maovsyannikova\_1@edu.hse.ru

## ABSTRACT

The present study investigates the degree to which countrywide health expenditures as a measure of pandemic preparedness reduce mortality from COVID-19, using data on 96 countries of the world. A statistically significant negative effect of higher health expenditure on expected mortality is found for low-income countries. This effect for middle- and high-income countries is insignificant. Leading threats to the internal validity of this study are omitted variable bias and sample selection bias. Some ways in which this study can be built upon are suggested.

**Keywords:** pandemic, health expenditure, behavior, mortality, countries, income level.

**For citing:** Ovsyannikova M. A. The Impact of Health Expenditure on COVID-19 mortality // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 163–184.

## Влияние расходов на здравоохранение на смертность от COVID-19

Овсянникова М. А.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Санкт-Петербург, Российская Федерация; maovsyannikova\_1@edu.hse.ru

## РЕФЕРАТ

В данной статье исследуется степень, в которой общенациональные расходы на здравоохранение (в качестве меры готовности к пандемии) снижают смертность от COVID-19. Для проверки гипотез используются данные по 96 странам мира. В странах с низким уровнем дохода обнаружено статистически значимое негативное влияние увеличения расходов на здравоохранение на ожидаемую смертность. Этот эффект для стран со средним и высоким уровнем дохода незначителен. Основными угрозами внутренней валидности этого исследования являются пропущенная переменная и смещение выборки. Предлагаются некоторые способы, на которых можно построить дальнейшее исследование.

**Ключевые слова:** пандемия, расходы на здравоохранение, поведение, смертность, страны, уровень дохода

**Для цитирования:** Овсянникова М. А. The Impact of Health Expenditure on COVID-19 mortality // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 163–184.

## 1. Introduction

In this research we aim to evaluate the degree to which health expenditure prevents deaths in the event of a global emergency such as the COVID-19 pandemic using multiple linear regression model. The relevance of the chosen research question is hard to underestimate. Indeed, it would be of interest for country-level and international policy-makers alike, as well as for the general public, to know whether spending on health is really worth it.

We use publicly available data in our calculations and control for a range of variables that may affect mortality from COVID-19, including measures of availability and quality of healthcare, public attitudes and behaviors during the pandemic, and several demographic characteristics. Full list of variables with their sources and intuition behind including them in the model is presented in Table 1. In short, *mortality* from COVID-19 (cumulative total

per 100,000 population as of October 2021) is the dependent variable, and *che* (current health expenditure, % of GDP, 2018) is the explanatory variable of interest. Along with *beds*, *doctors*, *nurses*, and *dghe*, it could indicate greater preparedness for the pandemic, better healthcare system, and as such, lower mortality. Higher measures of a country's citizens' behavior (*beh\_*), attitudes (*fob\_*), and government trust in the first months of the pandemic itself could also mean lower mortality from COVID-19, unlike higher shares of urban population (*urban*) and population over 65 (*pop65*), which might lead to increased mortality rates. Complete cases are available for 96 countries; the data are as recent as possible. Admittedly, there are still variables which could be further included in the model, but for which we were unable to find adequate data, for example, availability of training in medical emergency for medical personnel, quality of ambulance services, etc.

One concern would be inadvertently replicating existing research in both research question and methodology. To the best of our knowledge, there is no such issue with our current specifications. Khan et al. despite an overlap in some (but not all) of the data,

Table 1

#### Variables and Definitions

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
<b>Mortality</b>	Deaths — cumulative total per 100,000 population (Retrieved 13.10.2021)	Continuous	Dependent variable	WHO Coronavirus (COVID19) Dashboard <sup>1</sup>
<b>Che</b>	Level of current health expenditure expressed as a percentage of GDP. (2018). Estimates of current health expenditures include healthcare goods and services consumed during each year. This indicator does not include capital health expenditures such as buildings, machinery, IT and stocks of vaccines for emergency or outbreaks	Continuous (between 0 and 100)	Variable of interest. As it is the source of financing for the country's health system, higher health expenditure could mean better health system, greater preparedness for the pandemic, and consequently, lower mortality. World	Bank Open Data <sup>2</sup>
<b>Beds</b>	Hospital beds (per 1,000 people). (2017)	Continuous	More beds could mean greater preparedness for the pandemic (and lower mortality). It is likely both to be correlated with che and have an effect on mortality	Bank Open Data

Table 1 continued

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
<b>Pop65</b>	Population ages 65 and above (% of total population). (2019). Population is based on the de facto definition of population, which counts all residents regardless of legal status or citizenship	Continuous (between 0 and 100)	As elderly people face a greater risk of severe COVID19 cases and comorbidities [7, p. 16–25], greater proportion of people over 65 could mean greater mortality rates	Bank Open Data
<b>Popdens</b>	Population density (people per sq. km of land area) (2019)	Continuous	Higher population density could mean greater risk of contagion, more COVID-19 cases and greater mortality	Bank Open Data
<b>Urban</b>	Urban population (% of total population). (2019). Urban population refers to people living in urban areas as defined by national statistical offices. The data are collected and smoothed by United Nations Population Division	Continuous (between 0 and 100)	People in cities may face higher risk of contagion (and higher mortality) due to population density; however, people in rural areas are more vulnerable in terms of access to timely healthcare	Bank Open Data
<b>Dphe</b>	Domestic private health expenditure (% of current health expenditure). (2018). Domestic private sources include funds from households, corporations and non-profit organizations. Such expenditures can be either prepaid to voluntary health insurance or paid directly to healthcare providers	Continuous (between 0 and 100)	Private health expenditure making up a relatively large share of current expenditure (and government health expenditure making up a small share) could mean that a lot of health expenses households have to cover out-of-pocket; i.e., not many health services are guaranteed by the government. That is, there are barriers to health care access, and preparedness for the pandemic is relatively low	Bank Open Data

Table 1 continued

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
Dghe	Domestic general government health expenditure (% of current health expenditure) (2018)	Continuous (between 0 and 100)	See above. The third category in current health expenditure is external expenditure	Bank Open Data
Tobacco	Prevalence of current tobacco use (% of adults) (2018).	Continuous (between 0 and 100)	As tobacco is a well-recognized cause of severe COVID-19 cases [3, p. 106233], higher prevalence of tobacco use could mean higher mortality	Bank Open Data
Procur	Procurement of medical devices carried out at the national level (Latest year)	Binary (Yes=1, No=0)	A measure of quality of the national health system. Probably countries that procure medical devices at the national level are better prepared for the pandemic	The Global Health Observatory Indicators <sup>3</sup>
Doctors	Medical doctors (per 10,000) (Latest year)	Continuous	A measure of health system capacity. More doctors could mean more adequate care and less fatalities	The Global Health Observatory Indicators
Nurses	Nursing and midwifery personnel (per 10,000) (Latest year)	Continuous	A measure of health system capacity. More nurses could mean more adequate care and less fatalities	The Global Health Observatory Indicators
Beh_stayhome	Question asked to individuals in spring of 2020 was: “To what extent do the following statements describe your behavior for the past week? [0=Does not apply at all; 100=Applies very much] I stayed at home. We took the average of responses by country and selected countries with no less than 20 respondents	Continuous (between 0 and 100)	The success of emergency measures taken depends on the nation’s attitudes and behaviors; the better people followed recommendations; the less people could have died from COVID-19	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic

Table 1 continued

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
Beh_socgathering	...I did not attend social gatherings	continuous (between 0 and 100)	The same intuition as for “beh_stayhome”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Beh_distance	...I kept a distance of at least two meters to other people	continuous (between 0 and 100)	The same intuition as for “beh_stayhome”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Beh_tellsymp	...If I had exhibited symptoms of sickness, I would have immediately informed the people around me	continuous (between 0 and 100)	The same intuition as for “beh_stayhome”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Beh_hand-wash	...I washed my hands more frequently than the month before	continuous (between 0 and 100)	The same intuition as for “beh_stayhome”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Fob_social	“What do you think: should people in your country cancel their participation at social gatherings because of the coronavirus right now? [No = 0; Yes=1]” We took the average of responses by country (getting the percentage of people who said Yes) and selected countries with no less than 20 respondents	continuous (between 0 and 1)	Another way to look not on people’s actions, but on their beliefs on whether recommendations are reasonable or not	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Fob_hand-shake	“What do you think: should people in your country not shake other people’s hands because of the coronavirus right now? [No=0; Yes=1]”	continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for “fob_social”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic

Table 1 continued

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
Fob_stores	“What do you think: should all shops in your country other than particularly important ones, such as supermarkets, pharmacies, post offices, and gas stations, be closed because of the coronavirus right now? [No=0; Yes=1]”	continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for “fob_social”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Fob_curfew	“What do you think: should there be a general curfew in your country (with the exception of grocery shopping, necessary family trips, and the commute to work) because of the coronavirus right now? [No=0; Yes=1]”	continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for “fob_social”	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Perceived_reaction_d	“Do you think the reaction of your country’s government to the current coronavirus outbreak is appropriate, too extreme, or not sufficient? [5-point scale; 1=The reaction is much too extreme; 2=The reaction is somewhat too extreme; 3=The reaction is appropriate; 4=The reaction is somewhat insufficient; 5=The reaction is not at all sufficient]” We converted the categorical variable into binary (4,5=1, 1,2,3=0) and aggregated as before	Continuous (between 0 and 1)	Stronger civil responsibility and trust in the government’s actions of the populace when emergency measures are taken could mean less deaths from COVID-19	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic

Table 1 continued

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
Gov-trust_d	How much do you trust your country's government to take care of its citizens? [5-point scale; 1=Strongly distrust; 2=Some-what distrust; 3=Neither trust nor distrust; 4=Somewhat trust; 5=Strongly trust] Aggregated as above	Continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for "perceived reaction_d"	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Gov-fact_d	How factually truthful do you think your country's government has been about the coronavirus outbreak? [5-point scale; 1=Very untruthful; 2=Somewhat untruthful; 3=Nei-ther truthful nor untruthful; 4=Somewhat truthful; 5=Very truthful]	Continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for "perceived reaction_d"	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Perceived effective ness_d	What do you think: How effective are social distancing measures (e.g., through a general curfew) to slow down the spread of the coronavirus? [5-point scale; 1=Not at all effective; 2=Not effective; 3=Neither effective nor ineffective; 4=Ef-fective; 5=Very effective]	Continuous (between 0 and 1)	The same intuition as for "perceived reaction_d"	Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic
Region	WHO Region (Americas, Europe, Western Pacific, Eastern Mediterranean, South-East Asia, Africa)	Categorical	Extra control variable to account for geo-graphical influences	WHO Coronavirus (COVID19) Dashboard

Variable	Definition	Type	Intuition	Source
<b>Population</b>	Total population is based on the de facto definition of population, which counts all residents regardless of legal status or citizenship. (2019). The values shown are midyear estimates	Continuous	Extra control variable to help with the relative data described above (percentages, etc.)	World Bank Open Data
<b>Incomelvl</b>	Economies are divided among income groups according to 2019 gross national income (GNI) per capita, calculated using the World Bank Atlas method. (2019). The groups are: low income (LIC), ≤ \$1,035; lower middle income (LMC), \$1,036 — 4,045; upper middle income (UMC), \$4,046 — 12,535; and high income (HIC), ≥ \$12,536	Categorical	Extra control variable to approximate the countries' level of development	World Bank DataBank <sup>4</sup>

1 [Electronic source]. URL: World Health Organization. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard (2021). Retrieved from <https://covid19.who.int/table> (accessed: 12.04.2022). 2 [Electronic source]. World Bank, World Bank Open Data. (n.d.). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator> (accessed: 12.04.2022). 3 [Electronic source]. URL: World Health Organization. The Global Health Observatory Indicators (n.d.). Retrieved from <https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicators-index> (accessed: 12.04.2022). 4 World Bank DataBank. List of economies (2020) [Electronic source]. URL: Retrieved from <https://databank.worldbank.org/data/download/site-content/CLASS.xls> (accessed: 12.04.2022).

use negative binomial regression and put more of an emphasis on healthcare capacity [5, p. 347]. Oshinubi et al. use both linear and exponential models and analyze the impact of current health expenditure on the reproduction number R0 of COVID-19 instead of mortality rate [6, p. 1247]. Kapitsinis uses multiple linear regression to study mortality from COVID-19 across regions and explain its underlying factors, but limits his sample to the regions of nine EU countries [4, p. 1027–1045]. Elola-Somoza et al. take into account only Spain and Europe and calculate only Pearson's correlation coefficient between the public health expenditure per capita and the mortality rate due to COVID-19 [1, p. 400–403].

## 2. Exploratory data analysis

Now we turn to discussing the data collected in more detail. First, we describe data processing along with the features of the data themselves. Then, we look at how well this data can answer our research question.

### (1) Data

The data used in this research come from their respective sources (see Table 1). Due to these sources being under the jurisdiction of separate entities, there was some mismatch in the country names and/or the list of countries available in different sources. When at all possible, the retrieved datasets were merged by three-letter country codes, otherwise the inconsistencies in country names were adjusted manually before merging. As noted also in Table 1, the years selected were generally the latest available, with several notable conditions to their selection: (1) that the features of health systems were taken to be before the pandemic, even if more recent data were available (the reason being our focus on the pandemic preparedness rather than the pandemic response); (2) that several variables (e.g. *nurses*) consisted of the latest observations for their respective countries (not necessarily of the same year), in the interest of maximizing the list of countries for which such information was obtainable. Note, however, that the most recent data on *che*, the variable of interest, is for 2018.

Then, only complete observations were selected, and only those for which there were no less than 20 respondents in the Global Behaviors and Perceptions survey<sup>1</sup> (the prior aggregation of the data of this survey is detailed in Table 1) [2, p. 77]. The resulting dataset contains data on 60 countries.

### (2) Statistical Analysis

In order to make sense of possible outliers due to errors in variables one may look at descriptive statistics presented in Table 2. For example, one can observe that domestic general government health expenditure (*dghe*) on average comprises more than half of current health expenditure; 52% of countries available procure medical devices at the national level (*procur*); the scores of the residents' behavior and attitudes are usually very high (possibly due to the respondents' exaggeration, which is not, however, the subject of this study), unlike the scores detailing the evaluation of government trust (which are middling), etc. Generally, all variables are within their expected ranges.

Turning to the only categorical variable in our analysis *region*, it is easy to see that while only African region is absent from the analysis, there are very few observations in three of the remaining regions (Table 3, Fig. 1). It is logical to aggregate them into *Other* (Table 4). Still, the distribution of *mortality* varies depending on the category, as is evident from Fig. 1. By contrast, the medians of *mortality* distributions depending on the two values of the only binary variable *procur* seem close enough, though variances differ (Fig. 2).

Extra attention should be paid to the variables that correlate with mortality, the dependent variable, and *che*, the variable of interest. As we face the trade-off between bias and variance of the coefficient of interest, we will likely include only some of the variables in our model, so having solid reasons to do so is a good thing.

We made the scatter plots of all other numerical variables against mortality, and they paint an alarming picture in the sense that there is a very nebulous observable relationship, if at all. We presumed that the reason for this unobservability of linear, let alone nonlinear, relationship was the noise attributed to the small number of observations in our dataset ( $n = 60$ ). The only remedy for this is returning the data to the drawing board and reconstructing the latest from scratch, trying to wrangle out more observations in the process.

It is important to keep in mind that while various sources provide similar lists of countries, the number of observations available varies. The cause of shrinking number of complete observations, therefore, is twofold: at least one of the 27 variables not having data for a country (causing the country to be omitted), and our selection of

<sup>1</sup> Fetzer T., Witte M., Hensel L., Jachimowicz J. M., Haushofer J., Ivchenko A., Caria C., Reutskaja E., Roth C., Fiorin F., Gomez M., Kraft-Todd G., Goetz F., Yoeli E. Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic [Electronic source]. URL: <https://osf.io/3sn2k> (accessed: 12.04.2022).

Table 2

**Descriptive Statistics (n=60)**

Variable	Mean	Sd	Min	Q1	Median	Q3	Max
mortality	134.62	106.71	0.39	50.64	125.66	204.73	605.68
che	7.62	2.58	2.50	5.69	7.54	9.26	16.89
beds	3.87	2.51	0.63	2.20	3.12	5.13	13.05
pop65	14.78	5.96	1.52	9.13	15.59	19.76	28.00
popdens	296.44	1043.79	3.58	34.63	99.85	218.33	8044.53
urban	75.39	16.11	18.59	66.55	79.73	87.03	100.00
dphe	35.83	14.43	13.67	25.91	34.44	48.15	70.60
dghe	63.96	14.56	28.73	51.75	64.81	74.09	85.32
tobacco	24.25	8.77	7.90	18.32	23.50	28.88	44.70
procur	0.52	0.50	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
doctors	33.81	16.05	4.65	23.62	32.37	43.60	80.13
nurses	69.25	50.03	2.80	26.46	61.65	102.38	216.70
beh_stayhome	83.46	7.33	58.68	81.24	84.83	87.91	94.41
beh_socgathering	92.33	4.99	75.30	90.95	94.35	95.56	99.00
beh_distance	78.76	9.12	47.87	74.07	81.32	85.27	90.56
beh_tellsymp	92.85	4.28	78.45	92.82	94.26	95.09	97.72
beh_handwash	91.69	2.83	83.72	90.47	92.06	93.75	96.57
fob_social	0.98	0.04	0.79	0.98	0.99	0.99	1.00
fob_handshake	0.97	0.04	0.74	0.96	0.98	0.99	1.00
fob_stores	0.81	0.17	0.20	0.77	0.87	0.91	0.97
fob_curfew	0.71	0.19	0.16	0.59	0.74	0.88	0.99
perceivedreaction_d	0.40	0.23	0.00	0.23	0.36	0.56	0.91
govtrust_d	0.57	0.24	0.09	0.38	0.58	0.80	0.96
govfact_d	0.63	0.24	0.09	0.49	0.71	0.82	0.98
perceivedeffectiveness_d	0.89	0.05	0.70	0.85	0.90	0.93	0.97
population (mln.)	64.587	187.688	0.361	5.428	10.730	47.935	1397.715

Table 3

**Region: № of observations by category**

Region	Number of obs.
Americas	12
Eastern Mediterranean	7
Europe	33
South-East Asia	2
Western Pacific	6

countries for which there were no less than 20 respondents in the Global Behaviors and Perceptions survey [2, p. 77]. While the latter we believe to be reasonable, the former we can inspect closer, as we have plenty of variables. As a result of such an inspection, the variables causing the most “shrinking”, namely *beds*, *tobacco*, and *procur* were got rid of, which increased the sample by more than 50% ( $n = 96$ ). At this point, the number of observations is greater than in Khan et al. for example (they study 86 countries), which we deemed satisfactory [5, p. 347].

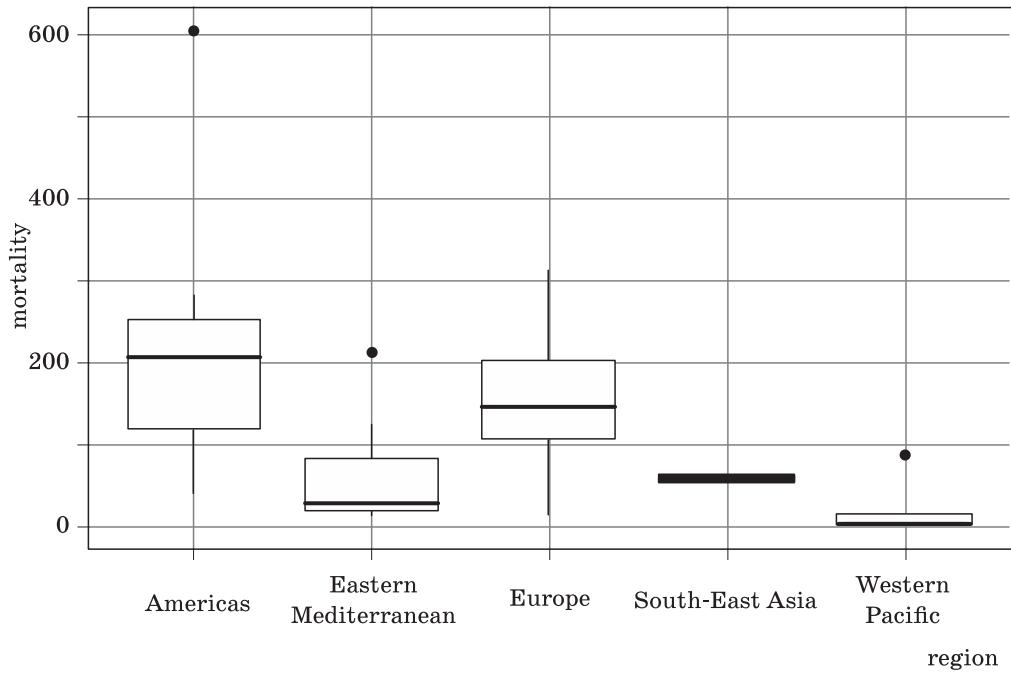


Fig. 1. Mortality distributions by WHO Region

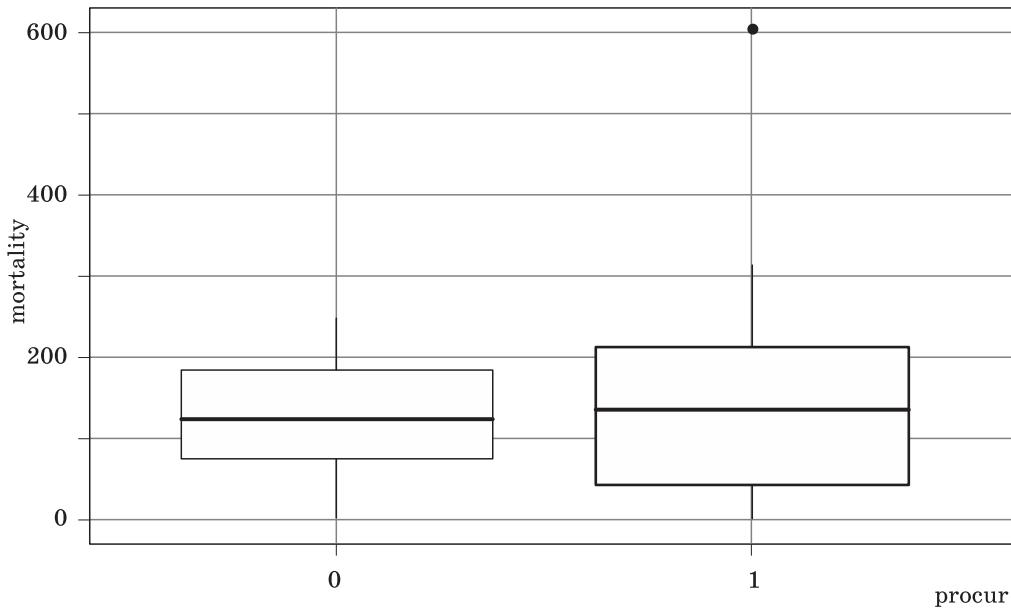


Fig. 2. Mortality distributions by Procurement of medical devices carried out at the national level (1 = Yes, 0 = No)

Table 4

**Region: № of observations by category (with Other)**

Region	Number of obs.
Americas	12
Europe	33
Other	15

We will now provide a short overview of the exploratory data analysis we repeated for the new sample. Judging by the descriptive statistics (Table 5), all variables are again within their expected ranges. There are a few improvements in the new dataset, however: (1) there are now data on Africa available, completing the set of the WHO Regions (Table 6, Fig. 3); (2) the conclusions about the relationship between *mortality* and the explanatory variables, despite possibly contradicting our expectations in some cases (Fig. 4–5), are expected to hold up better due to the asymptotic nature of various hypothesis tests. We plan to use the updated dataset from this point onwards.

Table 5

**Descriptive Statistics (n=96)**

Variable	Mean	Sd	Min	Q1	Median	Q3	Max
mortality	118.11	101.07	0.39	30.93	105.14	184.11	605.68
che	7.00	2.52	2.34	5.28	6.88	8.66	16.89
pop65	12.20	6.67	1.16	6.43	12.11	18.75	28.00
popdens	268.42	856.98	3.30	46.36	100.05	220.68	8044.53
urban	68.47	20.49	17.31	57.00	71.19	83.75	100.00
dphe	39.80	16.24	11.96	26.60	39.48	49.72	77.27
dghe	57.86	18.33	14.87	45.25	59.59	73.16	88.04
doctors	27.95	17.93	0.60	12.66	26.29	40.52	80.13
nurses	58.15	46.94	2.80	19.03	51.52	74.27	216.70
beh_stayhome	82.68	8.71	48.36	79.06	84.24	88.50	95.72
beh_socgatherings	91.26	5.79	70.30	88.16	93.19	95.55	99.30
beh_distance	76.33	9.91	47.87	69.79	77.60	84.31	92.07
beh_tellsymp	92.31	4.67	78.45	90.60	93.77	95.01	99.29
beh_handwash	91.49	3.29	80.60	90.18	91.97	93.75	97.92
fob_social	0.98	0.03	0.79	0.98	0.99	0.99	1.00
fob_handshake	0.96	0.04	0.66	0.96	0.97	0.98	1.00
fob_stores	0.81	0.14	0.20	0.78	0.86	0.90	0.97
fob_curfew	0.75	0.18	0.16	0.65	0.78	0.89	1.00
perceivedreaction_d	0.40	0.24	0.00	0.21	0.37	0.56	0.95
govtrust_d	0.54	0.25	0.04	0.37	0.52	0.77	0.96
govfact_d	0.60	0.24	0.09	0.40	0.65	0.80	0.98
perceivedef		0.07	0.62	0.84	0.89	0.92	1.00
fectiveness_d	0.87						
population (mln.)	69.54	201.818	0.361	5.658	12.161	53.932	1397.715

Table 6

**Region: № of observations by category (n = 96)**

Region	Number of obs.
Africa	7
Americas	18
Eastern Mediterranean	13
Europe	43

End of Table 6

Region	Number of obs.
South-East Asia	6
Western Pacific	9

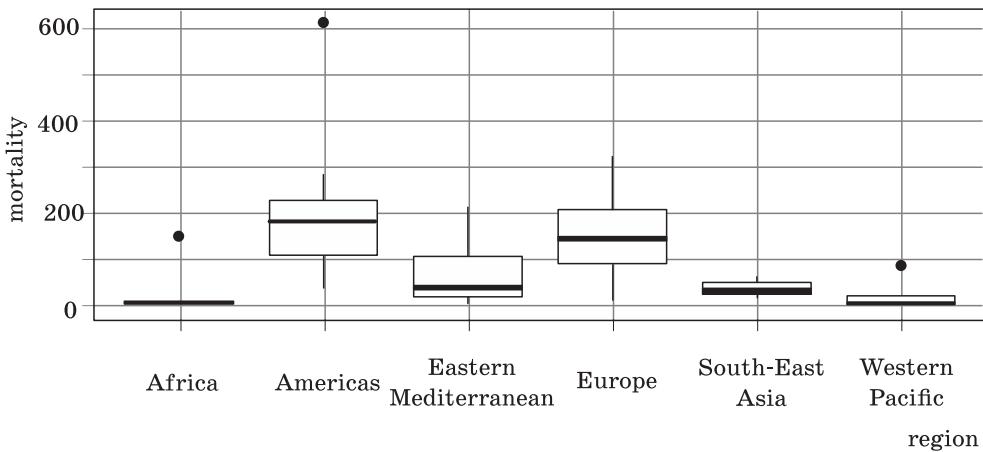


Fig. 3. Mortality distributions by WHO Region (n=96)

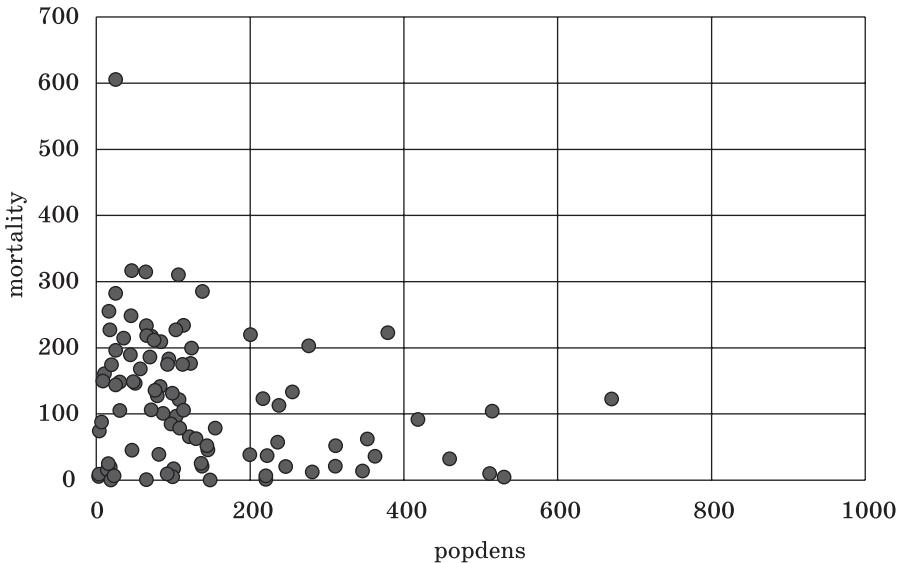


Fig. 4. Mortality vs. population density (over a limited range of density) (n=96)

### 3. Model Estimation

We will use multiple specifications in order to estimate the expected effect of a (hypothetical) change in current health expenditure (measured as a percentage of a country's GDP in 2018) on mortality from COVID-19 (measured as cumulative total per 100,000 population) in a country, holding all else constant. As there are numerous

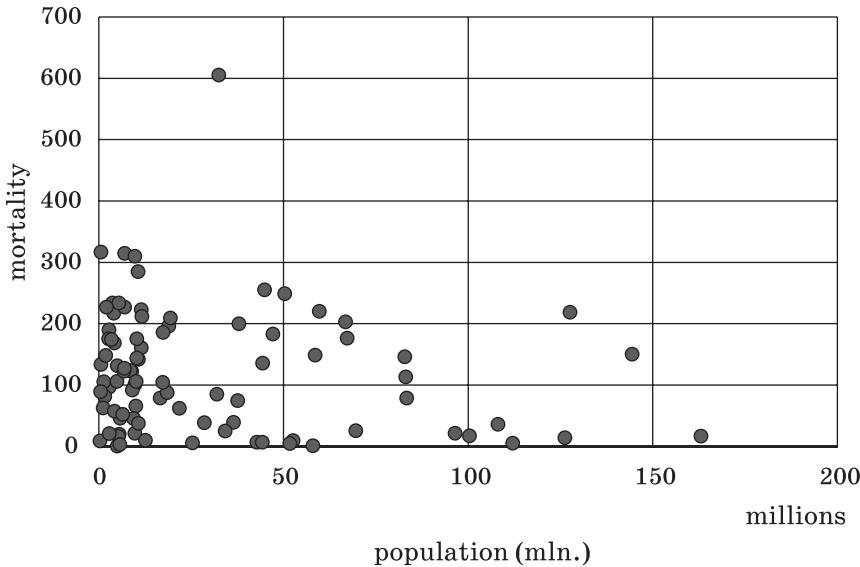


Fig. 5. Mortality vs. population (over a limited range of population) (n=96)

variables that potentially affect mortality and are correlated with the level of current health expenditure (see Table 1), it is necessary to include such control variables in the model to avoid omitted variable bias. For this reason, our base specification includes che as well as the 6 control variables:

$$\begin{aligned} \text{mortality} = & \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{che} + \beta_2 \cdot \text{pop65} + \beta_3 \cdot \text{urban} + \beta_4 \cdot \text{doctors} + \beta_5 \cdot \text{nurses} + \\ & + \beta_6 \cdot \text{dghe} + \beta_7 \cdot \text{popdens} + u \end{aligned}$$

The descriptions of the variables included can be found in Table 1. The control variables are those which both economic intuition (occasionally shared by authors of the articles considered in Introduction) and significant correlation coefficients observed in data suggest as remedies to omitted variable bias.

We must also construct specifications which take into account regional variation as well as behavioral variables from the Global Behaviors and Perceptions survey some of which are clearly correlated with current health expenditure [2, p. 77]. Finally, non-linear effects are always worth considering. It could be noted at the outset that both *mortality* and *che* (as well as several other variables measured as percentages) are already measured in relative terms; therefore, it makes no sense to take logarithms of them.

#### 4. Results and Discussion

##### (1) Multiple regression results

Table 7 summarises the results of OLS regressions of mortality on various sets of regressors, of which *che* is the regressor of interest. All the other regressors are controls used to minimize potential bias in the OLS estimate for the expected effect of current health expenditure before the pandemic on mortality, *ceteris paribus*. As such, the coefficients on control variables' being significantly different from zero is not our main concern. The

OLS Regression results (*n* = 96)

Variable	Dependent variable:				
	mortality				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
che	12.060*** (2.992)	6.468 (4.319)	0.623 (6.196)	-4.451 (7.279)	-19.426** (9.694)
pop65		2.919 (2.525)	4.255 (2.977)	6.052* (3.318)	8.243** (3.352)
urban		0.537 (0.755)	0.019 (0.683)	0.424 (0.738)	-0.346 (0.761)
doctors		0.979 (0.966)	0.167 (0.851)	0.383 (0.801)	0.568 (0.678)
nurses		-0.622** (0.291)	-0.415 (0.266)	-0.142 (0.269)	0.283 (0.233)
dghe		0.377 (0.602)	0.196 (0.527)	-0.474 (0.601)	-0.351 (0.547)
popdens		-0.018** (0.008)	-0.004 (0.006)	-0.008 (0.007)	-0.002 (0.005)
region (base: Africa) Americas			138.996*** (41.076)	109.000*** (39.809)	69.798** (31.886)
Eastern Mediterranean			37.900 (32.463)	-16.688 (40.335)	-30.269 (26.359)
Europe			77.383** (37.860)	42.148 (43.650)	-11.910 (42.038)
South-East Asia			-2.281 (25.909)	-35.179 (37.191)	-58.488 (39.326)
Western Pacific			-36.447 (35.140)	-57.323 (38.304)	-87.725** (35.681)
beh_stayhome				3.339* (1.792)	3.769** (1.858)
beh_socgathering				-4.828** (2.184)	-4.392** (2.232)
beh_distance				1.515 (1.080)	1.729 (1.244)
beh_tellsymp				1.267	0.057

Variable	Dependent variable: mortality				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				-(1.609)	(1.549)
beh_handwash				-4.285* (2.389)	-4.426* (2.458)
fob_curfew				70.427 (73.735)	74.182 (58.388)
incomelvl (base: LIC) LMC					-141.410** (58.606)
UMC					-73.648 (69.091)
HIC					-40.095 (77.346)
che × incomelvlLMC					25.838** (12.279)
che × incomelvl- IUMC					23.690** (11.772)
che × incomelvlHIC					8.988 (9.929)
Observations	96	96	96	96	96

Note: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$  Robust standard errors in parentheses

effect of adding more (relevant) control variables on the value and significance of the coefficient on *che*, by contrast, interests us very much.

Consider regression (1). The estimated effect of *che* on mortality is, unexpectedly, positive and statistically significant at the 1% level. Recall that our intuition suggested that higher share of current health expenditure in GDP, translating into better quality of health systems, would in fact reduce future mortality from COVID-19. Adding the controls included in our base specification (regression (2)), however, cuts that effect almost in half, rendering it insignificantly different from zero. Controlling for regional differences in current health expenditure (regression (3)) further reduces the absolute value of the coefficient of interest, though it remains positive. Regression (4), using behavioral variables that highly correlate with *che* and *mortality* as controls, shows a change in the sign of the coefficient on *che* to the one expected. This negative effect of current health

expenditure on expected mortality, all else being equal, is still insignificantly different from zero.

There is a case to be made for the coefficient  $\beta_1$  on *che* being overestimated (it is overestimated to a lesser extent with the introduction of extra control variables, yet some overestimation may persist). Suppose that the *mortality* numbers are affected by the quality of reporting cases and deaths, which developed countries might be able to track more accurately due to the superior quality of institutions. Suppose also that developed countries have higher shares of current health expenditure in GDP. If this is so,  $\beta_1$  will be positively correlated with the error term, and hence upward biased. The endogeneity of *che* stems from *che* and *mortality* being “choice” variables of the same country (the choice of *mortality* is, of course, not literal). This is similar to the widely known models regressing wage on education (with unobserved ability).

One solution would be to use instrumental variables regression, but in our case, the quality of a country’s institutions and/or the country’s development is at least somewhat observable and can be approximated. The broad categories of *region* are a possible, yet imprecise, measure of development: e.g., the countries of Europe are known to vary in their levels of development. Instead, we use the World Bank country classification by income level as the simplest proxy for development (*incomelvl*). Table 1 has been updated with the description of this new control variable; Table 8 and Fig. 6–7 provide some exploratory data analysis, which, incidentally, supports the hypothesis that  $\beta_1$  could be overestimated (see above).

Regression (5) incorporates a nonlinear effect into the model, namely the interaction of *che* and *incomelvl*, in addition to the linear effect of *incomelvl*. The resulting equation indicates that increasing the share of current health expenditures in GDP by 1 percentage point would reduce the expected mortality per 100,000 population by 19.426 in low-income countries and by 10.438 in high income countries, all things being equal. By contrast, the same effect on mortality in lower- and upper middle-income countries turns out to be positive with the absolute values of 6.412 and 4.264, respectively.

To determine the significance levels, three additional Wald tests were carried out to test the hypothesis: “Holding all else constant, the effect of increasing the share of current health expenditures in GDP by 1 percentage point on mortality from COVID-19 in [insert income level] countries is significantly different from zero.” (note that for low-income countries, the value of the effect is equal to the coefficient on *che*, so its significance can be inferred directly from Table 1). The results of the tests are summarized in Table 9.

We found that greater proportion of health expenditure in GDP may reduce mortality in low-income countries. This is a step up from our results in regressions (1)–(4), yet this verdict is a tentative one due to the few low-income countries included in the sample. The effect of current health expenditure on expected mortality in middle- and high-income countries, all else being equal, remains insignificant.

Table 8

**Incomelvl: № of observations  
by category ( $n = 96$ )**

incomelvl	Number of obs.
LIC	4
LMC	18
UMC	28
HIC	46

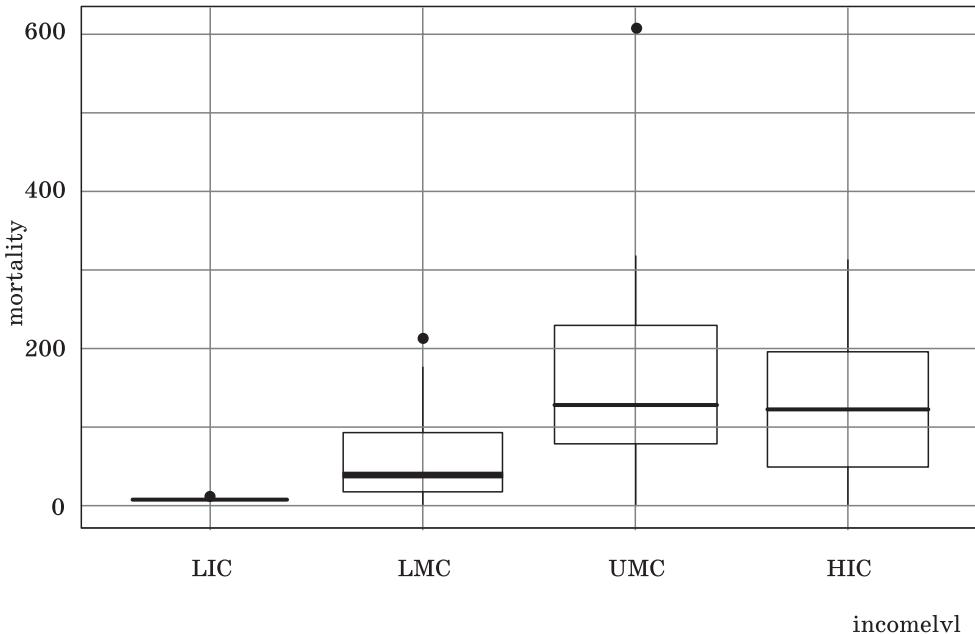


Fig. 6. Mortality distributions by income level

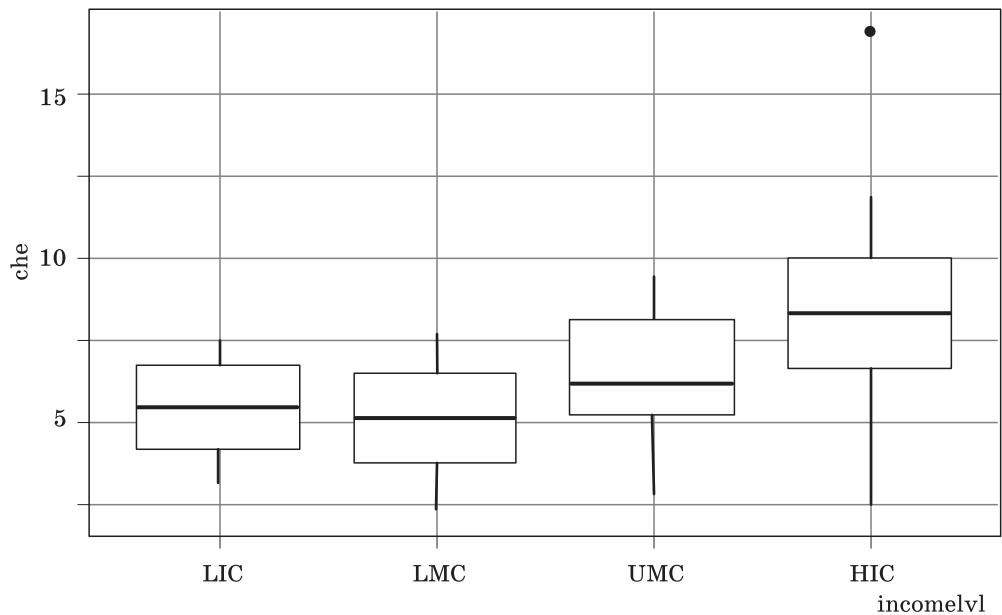


Fig. 7. Che distributions by income level

The insignificance of these latter effects (despite their large absolute values) could be explained by the small number of observations ( $n = 96$ ) typical to the objects of our study (countries). The insignificance of these effects (compared to the significant effect

Table 9

**Hypothesis Tests Results**

Income level	$H_0$	test	p-value	Conclusion
LIC	$che = 0$	z-test (two-sided)	0.0451	The effect is statistically significant at 5% level.
LMC	$che + che \times income_{LMC} = 0$	Wald test	0.6143	The effect is statistically insignificantly different from zero.
UMC	$che + che \times income_{UMC} = 0$	Wald test	0.7376	The effect is statistically insignificantly different from zero.
HIC	$che + che \times income_{HIC} = 0$	Wald test	0.1064	The effect is statistically insignificantly different from zero, although close to being significant at the 10% level.

in low-income countries) could be explained in the following way: suppose the effect of *che* on *mortality* (both expressed in relative terms) depends on the initial value of *che*; then in middle- and high-income countries, where *che* is usually larger, this marginal effect is smaller. The unexpectedly different signs on these effects, though, suggest that there might be some yet unexplained patterns in these countries, which are not picked up by the model as it is. Here, not much is accomplished by controlling for *income* only: perhaps accounting for the varying reactive measures taken in these countries (in addition to the state of preparedness) or choosing a more faceted proxy of development would help quantify these patterns more adequately.

## (2) Discussion of internal and external validity

There is limited opportunity to analyze the **external validity** of this study due to the nature of the objects studied (countries of the world). Two immediate things can be done, however. First, we can replicate regressions (1)–(3) on the larger sample of 160 countries. Regressions (4)–(5) are impossible to replicate, as they use behavioral variables as controls, which in turn rely on the number of participants of the Global Behaviors and Perceptions survey in each country being no smaller than 20. Nevertheless, if the results of regressions (1)–(3) for the larger sample are similar enough to the results presented in Table 7, we could theorize that the results of (4)–(5) would also be similar, were the data on behavioral variables available. Indeed, Table 10 demonstrates a similar pattern of estimates of the coefficient on *che* for a wider “population” of countries. This significantly boosts our confidence in the external validity of our study.

Second, it is possible to compare our results to those obtained by Khan et al. whose paper is plausibly the closest in terms of themes and variables discussed to this study [5, p. 347]. The authors report a surprising finding of a significant positive relationship between national expenditure on healthcare and COVID19 fatalities. This finding resembles the result of regression (1); we found the relationship to be positive in the regressions (2) and (3) as well. It is possible that the authors did not try to address the upward bias in the coefficient on current health expenditure, as it was not their main variable of interest. All in all, this may be a further indirect argument in favour of external validity.

Turning to the **internal validity**, we will discuss each possible threat in turn.

1. *Omitted variable bias*. The multiple regressions discussed above control for a wide range of country-level characteristics reflecting the availability and quality of healthcare, public attitudes and behaviors during the pandemic, geographical, demograph-

**OLS Regression results (*n* = 160)**

Variable	Dependent variable:		
	mortality		
	(1)	(2)	(3)
che	10.475*** (2.643)	2.538 (2.207)	0.985 (2.085)
pop65		5.677*** (1.989)	4.398** (1.798)
urban		0.771* (0.425)	0.466 (0.405)
doctors		0727 (0.751)	0.237 (0.737)
nurses		0.487* (0.252)	0.396* (0.239)
dghe		0.321 (0.304)	0.464 (0.306)
popdens		0.019*** (0.005)	0.008* (0.005)
region (base: Africa)			
Americas			97.138*** (26.916)
Eastern Mediterranean			30.730** (15.455)
Europe			77.697*** (26.378)
South-East Asia			7.412 (15.139)
Western Pacific			26.567* (14.525)
Observations	160	160	160

Note: \**p* < 0.1; \*\**p* < 0.05; \*\*\**p* < 0.01. Robust standard errors in parentheses

ic and economic influences. Admittedly, there still could be some variables omitted, e.g. the availability of training in medical emergency for medical personnel, quality of ambulance services, etc., in which case some omitted variable bias would remain. This bias would remain also if a country's income level fails to pick up all the information on its development (and the quality of its records). Lastly, pandemic response

by the government (e.g. the stringency of lockdown and even “*che* post-the start of the pandemic”) may be correlated with *che* and affect *mortality* (even as they suffer from simultaneous causality). This last example, however, puts us in the territory of dealing with time series and is beyond the scope of this study.

2. *Misspecification of the functional form.* There is no evidence of a glaring misspecification of the functional form that we can think of (especially considering the already relative nature of many variables included in the model). Further functional form analysis could conceivably be carried out in the future.
3. *Errors in variables.* It is rather likely that the quality of reporting COVID-19 cases and fatalities varies across countries. One could hope, however, that there is less ambiguity in calculating the number of fatalities than in determining the number of cases, which is why *mortality* was chosen as the dependent variable. Another measurement error could arise in the responses to the Global Behaviors and Perceptions survey if people had opted to not tell the truth.
4. *Sample selection.* We can assuredly say that there was no biased sample selection on our part, as we strived to include as many countries as possible (the sample was constrained mostly by the availability of data). The most obvious source of sample selection bias would be the sampling methodology of the Global Behaviors and Perceptions survey: people who willingly participated in the online survey could have been more concerned about COVID-19 or have had better access to the Internet than the general population. Sample selection bias could also arise if the data missing from other sources were missing systemically for some countries due to conflict, lack of statistical capacity, or other nonrandom reasons. As such, we must advise caution when generalizing our findings.
5. *Simultaneous causality.* In principle, there should be little to no simultaneous causality, for while the data on *mortality* are rather recent, the data on most other variables (and specifically *che*) were collected before the pandemic even started.
6. *Heteroskedasticity and correlation of the error term across observations.* All the errors in this study are heteroskedasticity robust; the sampling, however, was not random (the data were collected for all countries, not counting other sampling issues discussed above), so there might be some degree of correlation of the regression errors across observations, especially for adjacent countries, despite our controlling for geographical influences via *region*.

Bringing together the suggestions outlined earlier throughout the study, further eliminating the endogeneity in the variable of interest *che* (and possibly obtaining sensible estimates of its effect in middle- and high-income countries) requires yet again rebuilding the dataset to augment the model with new measures of a country’s institutional quality as well as the data on government response to the pandemic. This future development would also entail reconsidering the functional form of the model with respect to the newly added regressors.

## 5. Conclusion

This paper adds to the (rather sparse at the time of writing) body of literature studying the role of pandemic preparedness (given by the national spending on health, pre-pandemic) in alleviating some of the adverse outcomes of the COVID19 pandemic. It demonstrates that an increase in the share of current health expenditures in GDP by 1 percentage point would have decreased mortality from COVID-19 per 100,000 population by 19.426 in a low-income country in the event of a global emergency such as the pandemic in question, *ceteris paribus*. This effect for middle- and high-income countries is not as significant, although there are some grounds to believe that such a result is due to the imperfections of the model rather than the real state of things; as such, it

can be built upon and improved. The answer to our research question and the policy implication combined, therefore, is that spending on health can save lives.

## References / Литература

1. Elola-Somoza F.J., Bas-Villalobos M. C., P'erez-Villacast'in J., MacayaMiguel C. Public healthcare expenditure and COVID-19 mortality in Spain and in Europe. *Revista Clínica Española* (English Edition). 2021. Vol. 221. N 7. P. 400–403.
2. Fetzer T., Witte M., Hensel L., Jachimowicz J. M. et. al. Global Behaviors and Perceptions in the COVID-19 Pandemic. *PsyArXiv Preprints*. 2021. P. 77.
3. Gupta A.K., Nethan S.T., Mehrotra R. Tobacco use as a well-recognized cause of severe COVID-19 manifestations. *Respiratory Medicine*. 2020. N 176. P. 106233.
4. Kapitsinis N. The underlying factors of the COVID-19 spatially uneven spread. Initial evidence from regions in nine EU countries. *Regional Science Policy Practice*. 2020. Vol. 12. N 6. P. 1027–1045.
5. Khan J.R., Awan N., Islam M., Muurlink O. Healthcare capacity, health expenditure, and civil society as predictors of COVID-19 case fatalities: a global analysis. *Frontiers in public health*. 2020. N 8. P. 347.
6. Oshinubi K., Rachdi M., Demongeot J. Analysis of Reproduction Number  $R_0$  of COVID-19 Using Current Health Expenditure as Gross Domestic Product Percentage (CHE/GDP) across Countries. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. 2021. Vol. 9. N 10. P. 1247.
7. Zheng Z., Peng F., Xu B., Zhao J. et al. Risk factors of critical mortal COVID-19 cases: A systematic literature review and meta-analysis // *Journal of infection*. 2020. Vol. 81. N 2. P. 16–25.

### **About the author:**

**Mariia A. Ovsyannikova**, student of Department of Economics, HSE Campus in St. Petersburg (Saint-Petersburg, Russian Federation); maovsyannikova\_1@edu.hse.ru

### **Об авторе:**

**Овсянникова Мария Алексеевна**, студент департамента экономики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург (Санкт-Петербург, Российская Федерация); maovsyannikova\_1@edu.hse.ru

# Рецензия на монографию «Цифровизация общества и система социального кредита: проблемы, перспективы»

Гавра Д. П.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
dgavra@mail.ru

**Monograph Review «Digitalization of Society and the System of Social Credit: Problems and Prospects»**

*Dmitrii P. Gavra*

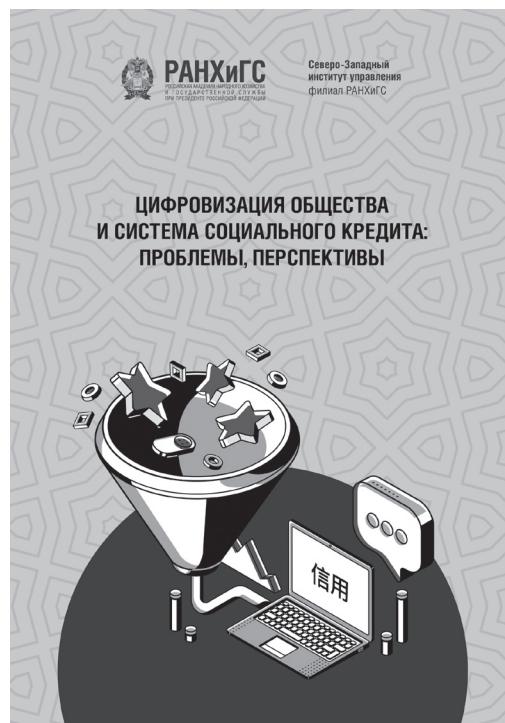
Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; dgavra@mail.ru

**«Цифровизация общества и система социального кредита: проблемы, перспективы»: монография / колл. авт. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 352 с.**

**ISBN 978-5-89781-736-8**

В издательстве Северо-Западного института управления РАНХиГС вышла монография «Цифровизация общества и система социального кредита: проблемы, перспективы». Международный коллектив авторов, среди которых научные кафедры социальных технологий СЗИУ РАНХиГС (Россия) и коллеги из Шанхайского административного института (Китай), отразил в монографии основные результаты исследований, которые проводились в рамках международного научного проекта в течение двух лет. Работа носит междисциплинарный характер, поскольку выполнялись социологические, политологические, экономические и культурологические исследования в отношении проблем всеобщей цифровизации общества, а также активно внедряемой в Китайской Народной Республике с 2014 г. системы социального кредита (CCK, SCS).

Взаимодействие и организация совместных исследований и научных мероприятий в рамках проекта проходили



при организационном сопровождении Центра сотрудничества с Китаем Северо-Западного института управления.

В монографии представлены результаты трудов российских и китайских ученых, а именно — результаты количественных и качественных социологических, политологических, экономических и социокультурных исследований актуальных проблем цифровизации общества и экономики.

В книге впервые последовательно и всесторонне исследуется система социального кредита не только с точки зрения самих китайцев, но и представлен взгляд и оценены перспективы его распространения в мире российскими учеными.

В первой главе анализируется влияние цифровизации на государство и граждан в мире в целом и в отдельных странах в частности. Изучается трансформация государственности в условиях цифровизации, рассматриваются основные тренды и направления развития, дается количественная и качественная оценка происходящим событиям. Российскими и китайскими учеными рассматривается система социального кредита как инструмент социального управления в условиях цифровизации общества и государства. Отметим, что в настоящее время и китайские, и европейские исследователи изучают проблемы доверия как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях. Важным представляется то, что ключевые задачи системы социального кредита — это создание сферы всеобщего доверия, формирование в обществе культуры честности, культивирование привычки к добропорядочности, воспитание традиционных добродетелей. Важным является также то, что изучается трансформация рынка труда в период становления цифрового общества: рассматривается влияние ССК на установление доверия между работодателем и работником. Важным представляется изучение опыта Китая в области цифровой экономики в контексте социального кредитного менеджмента. Необходимо также отметить, что в монографии уделяется много внимания аналитическому анализу особенностей использования big data в экономике и политике современных стран.

В работе рассматриваются актуальные проблемы демографической политики России и Китая в цифровом обществе, подробно анализируются особенности государственного регулирования общественного благосостояния в условиях цифровой экономики. Важным является изучение российскими и китайскими учеными опыта управления социальным кредитом в период трансформации Китая. Несомненно, важным аспектом социального кредита является этическая составляющая и управление рисками в области менеджмента социального кредитования в эпоху больших данных. Безусловно, отношение к системе социального кредита в странах Европы, России и Китае можно встретить самое разное, в монографии представлены результаты компаративистского анализа, основные «за» и «против», что непосредственно поможет в изучении и внедрении ССК в других странах.

Несомненно, прекрасной иллюстрацией понимания категорий ответственности и доверия является их изучение на примере русского и китайского фольклора, представленное в гл. 3 монографии. Понимание системы социального кредита как социальной технологии государственного управления в условиях цифровизации, представленное в монографии, делает саму систему социального кредита вне национального контекста и применимой не только в КНР, но и других странах, стремящихся осуществлять эффективное государственное управление и устанавливать систему обоснованного доверия между гражданами и государством. Авторы монографии не останавливаются только на описании текущей ситуации с внедрением ССК. Так, с учетом существующих проблем, в гл. 4 оцениваются перспективы распространения социального кредита.

В монографии представлены также возможные перспективы и, что немаловажно, ограничения использования ССК в других социокультурных контекстах.

Основные идеи монографии широко применимы на практике, в перспективе эффективного государственного управления и установления доверия в различных обществах.

Издание предназначено для ученых, занимающихся изучением системы управления в цифровом государстве и интересующихся системой социального кредита и его элементами, а также для студентов всех уровней подготовки (бакалавриат, магистратура, аспирантура) социально-гуманитарного и экономического профилей.

**Об авторе:**

**Гавра Дмитрий Петрович**, заведующий кафедрой связей с общественностью в бизнесе Высшей школы журналистики и массовых коммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор социологических наук, профессор; dgavra@mail.ru

**About the author:**

**Dmitrii P. Gavra**, Head of the Department of Public Relations in Business, Higher School of Journalism and Mass Communications, St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Sociology, Professor; dgavra@mail.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 сопровождена 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 словами. 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, РИСУНОК, 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/submissionsauthorGuidelines>

**2022. № 7(163)**

# **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 10.07.2022.

Подписано к печати 28.07.2022.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 15,16. Тираж 50 экз.

Заказ № 7/22.

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